

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : ايمان حمدات

بغنوان:

دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسة
الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة -
حضري"

للفترة ما بين (2010-2013)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 11 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور / عبد العزيز ميلودي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الدكتور / محمد الصغير قريشي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

الدكتور / محمد الأمين شربي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية: 2013-2014

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : ايمان حمدات

بغنوان :

دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسة
الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة -
حضري"

للفترة مابين (2010-2013)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 11 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور / عبد العزيز ميلودي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا
الدكتور / محمد الصغير قريشي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا
الدكتور / محمد الأمين شربي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية: 2013-2014

الإهداء

إلى أمز ما أملك في هذه الدنيا، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى التي لم أستطع أن أوفي حقها ممما
قدمت لها إلى "أمي الغالية"

... جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين ...

إلى من كافح وناضل من أجل نجاحي، إلى الذي كان نجاحي له قبل أن يكون لي "أبي الغالي".

إلى أستاذي المشرف "قوريشي محمد الصغير" الذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة
التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل، كما نحیی فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة.

إلى إخوتي وأخواتي "الطاهر، عمار، سلوى، ياسمين، شريفة، حلیمة، عبد النور، نسیمة، بدر الدين، أحمد
عبد الجليل".

إلى من شاطرنی الألم والأمل وأشعل شموع التضحية حباً وكرامة شريك حياتي

إلى كل عائلة حمدات وكل العائلة دون استثناء.

وإلى كل الأصدقاء والأحباب "لبنى، مروة، دلال، حنان، وسيلة، فاطمة، حدة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

حمدات إيمان

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نحمده ونشكره كثيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع

اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العمل والثواب وخير الممات وثبتنا على دينك وثقل موازين حسناتنا وثبتت إيماننا وارفع درجاتنا في الجنة وتقبل صلاتنا وأغفر خطايانا ونسألك العلاء في جناتك الفردوس الأعلى، أما بعد :

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ المحترم "قوريشي محمد الصغير" إعترافا مني بجميله أولا على قبوله الاشراف على الموضوع وعلى إشرافه وتوجيهاته ونصائحه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة سونغاز ورقلة حضري على مدهم لي يد العون لإنجاز هذه المذكرة.

وأتقدم بالشكر أيضا إلى كل أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتي هذه

دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية

الملخص

تهدف دراستنا إلى إبراز دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية بمختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهومها وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى موازني التمويل والمبيعات وكيفية إعدادها والتنبؤ بها. اعتمدنا في دراستنا على أداتين هما موازنات المؤسسة والمقابلة الشخصية حيث تم تحليل هذه الموازنات للتوصل إلى فهم أوضح للإشكالية المطروحة كما مكنتنا المقابلة الشخصية من أخذ تفسيرات من صاحب قسم العلاقات التجارية. خلصت دراستنا إلى أن موازنة التمويل والمبيعات التقديرية تساهم في عملية الرقابة في المؤسسة الاقتصادية في الجوانب الإدارية لذلك فهي تلعب دور فعال في الرقابة التسييرية.

الكلمات الافتتاحية : موازنات تقديرية، تمويل، مبيعات، رقابة تسييرية

Budgets role in the control of economic enterprise

Abstract

Our study aims to highlight the role of budgets in the control of economic enterprise Various dimensions by identifying the concept and objectives in the organization of economic In addition to the budgets of Supply and sales and how to prepare and unpredictable.

We have adopted in our study on two tools budgets of the institution and the personal interview Where is the analysis of these budgets to reach a clearer understanding of the problem at hand It also enabled us to interview taken it from the interpretations of the owner of the commercial relations department.

Our study concluded that the balancing Supply and projected sales contribute to the process of economic control in the enterprise In the administrative aspects so they play an active role in the oversight Aeltsiria

Key words : Budgets – provisioning – Sales - Control Aeltsiria

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الموازنات التقديرية في تطبيق الرقابة الداخلية
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
14	خلاصة
15	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة - حضري
16	تمهيد
17	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
18	المبحث الثاني : نتائج الدراسة المتوصل إليها ومناقشتها
42	خلاصة
44	الخاتمة
48	المصادر والمراجع
50	الملاحق
57	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مشتركين جدد	الجدول 1.2
19	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 2.2
19	إلغاء الاشتراك	الجدول 3.2
20	عدد زبائن الكهرباء (2010/2009)	الجدول 4.2
20	عدد زبائن الكهرباء المضافين 2010/2009	الجدول 5.2
21	تموينات ومبيعات ضياع الكهرباء 2010/2009	الجدول 6.2
21	مشتركين جدد	الجدول 7.2
22	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 8.2
22	إلغاء الاشتراك	الجدول 9.2
22	عدد زبائن الغاز (2010/2009)	الجدول 10.2
23	عدد الزبائن المضافين 2010/2009	الجدول 11.2
23	تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2010	الجدول 12.2
24	مشتركين جدد	الجدول 13.2
24	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 14.2
24	إلغاء الاشتراك	الجدول 15.2
25	عدد زبائن الكهرباء (2011/2010)	الجدول 16.2
25	عدد زبائن الكهرباء المضافين 2011	الجدول 17.2
26	تموينات ومبيعات ضياع الكهرباء 2011/2010	الجدول 18.2
26	مشتركين جدد	الجدول 19.2
26	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 20.2
27	إلغاء الاشتراك	الجدول 21.2
27	عدد زبائن الغاز (2011/2010)	الجدول 22.2
27	عدد الزبائن المضافين 2011/2010	الجدول 23.2
28	تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2011	الجدول 24.2
28	مشتركين جدد	الجدول 25.2
29	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 26.2
29	إلغاء الاشتراك	الجدول 27.2

29	عدد زبائن الكهرباء (2012/2011)	الجدول 28.2
30	عدد زبائن الكهرباء المضافين 2012/2011	الجدول 29.2
30	تموينات ومبيعات ضياع الكهرباء 2012/2011	الجدول 30.2
31	مشتركيين جدد	الجدول 31.2
31	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 32.2
31	إلغاء الاشتراك	الجدول 33.2
32	عدد زبائن الغاز (2012/2011)	الجدول 34.2
32	عدد الزبائن المضافين 2012/2011	الجدول 35.2
33	تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2012	الجدول 36.2
33	مشتركيين جدد	الجدول 37.2
34	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 38.2
34	إلغاء الاشتراك	الجدول 39.2
34	عدد زبائن الكهرباء (2013/2012)	الجدول 40.2
35	عدد زبائن الكهرباء المضافين 2013	الجدول 41.2
35	تموينات ومبيعات ضياع الكهرباء 2013/2012	الجدول 42.2
36	مشتركيين جدد	الجدول 43.2
36	اشتراكات مرة أخرى	الجدول 44.2
36	إلغاء الاشتراك	الجدول 45.2
37	عدد زبائن الغاز (2013/2012)	الجدول 46.2
37	عدد الزبائن المضافين 2013/2012	الجدول 47.2
38	تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2013	الجدول 48.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مراحل نظام الرقابة الداخلية	الشكل 1.1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	موزانة التمويل والمبيعات التقديرية للكهرباء لسنة 2013 بالأشهر	الملحق 1
51	سرعة دوران الغاز لثلاث سنوات 2011 الى 2013	الملحق 2
52	سرعة دوران الكهرباء لثلاث سنوات من 2011 الى 2013	الملحق 3
53	سرعة دوران لسنة واحدة لكل منطقة	الملحق 4
54	سرعة دوران الغاز لسنة واحدة لكل منطقة	الملحق 5

مَقَامَةٌ

أ. توطئة

تواجه العديد من الوحدات الاقتصادية مشاكل وصعوبات في إدارة مواردها الاقتصادية المتاحة، نتيجة لكبر حجمها، وتشعب أنشطتها، لذلك تلجأ الوحدات الاقتصادية إلى أساليب مختلفة لتساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى تلك الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الغاية إذ يمكن لإدارة الوحدة الاقتصادية أن تمارس من خلالها عملية التخطيط وأن تحقق فعالية عملية الرقابة على الأداء من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للتنفيذ والنتائج المخططة والمقدرة في خطة الموازنة الموضوعية مسبقاً.

نظراً لأهمية تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية من أجل التخطيط أو الرقابة على عناصر التوزيع فقد جاءت هذه الدراسة لتبيين مدى أهمية استخدام المؤسسة الاقتصادية للموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ومدى التوافق بين التطبيق العلمي لنظم الموازنات التقديرية والمبادئ والأسس العلمية للموازنات التقديرية في فكر المحاسبي المعاصر ومدى استخدام مخرجات النظام في تحقيق أهداف الموازنات التقديرية وزيادة فعاليتها للرقابة على الانحرافات المستخرجة وتقييم أداء العملية التوزيعية من أجل المحافظة على موارد المؤسسة وضمان استمراريتها نحو التقدم والنمو.

ب. طرح الإشكالية

بناء على ما سبق تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن لموازنة التموين والمبيعات التقديرية أن تساهم في عملية الرقابة في المؤسسة الاقتصادية في الجوانب

الإدارية ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- فيما تتمثل أهمية موازنة التموين والمبيعات التقديرية في مراقبة التسيير داخل المؤسسة ؟
- ما هو أثر استخدام نظام الرقابة الفعال عن موازنة التموين والمبيعات التقديرية ؟
- هل لدى المؤسسة الاقتصادية قدرة على تحسين أدائها بالاعتماد على مراقبة موازنة التموين والمبيعات التقديرية ؟

ت. فرضيات البحث

- للإجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية تم وضع الفرضيات التالية :
- تعتبر موازنة التمويل والمبيعات التقديرية أداة فعالة في الرقابة على تسيير الإداري.
- وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة تتطلب مجموعة من الأدوات الخاصة بها من بينها موازنة التمويل والمبيعات التقديرية.
- تعمل موازنة التمويل والمبيعات التقديرية على رفع مستوى الأداء لتحقيق فعالية مراقبة التسيير .

ث. مبررات إختيار الموضوع

- تبرز مبررات اختيار الموضوع من خلال عدة اعتبارات أهمها :
- لأهمية الموضوع؛
- بغية معرفة الموازنة التقديرية ودورها في الرقابة في المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة الاطلاع أكثر على الواقع العلمي باعتبار أن الموازنات التقديرية تم تناولها من الجانب النظري فقط دون الجانب التطبيقي.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها

✓ هناك مجموعة من الأهداف نصبوا من أجل تحقيقها تتمثل فيما يلي :

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن مدى التزام المؤسسة الاقتصادية في استخدام الموازنات التقديرية ودورها في الرقابة؛
- التعرف على الموازنات التقديرية ومدى فاعلية كأداة للرقابة؛
- بيان أهمية مشاركة جميع الأقسام الادارية في إعداد الموازنات التقديرية.

✓ تبرز أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

- معرفة مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تحسين الاداء الرقابة داخل المؤسسة؛
- لمعرفة كيفية تسيير موازنة التمويل والمبيعات داخل مؤسسة "سونلغاز"؛
- التأكد من مدى تطبيقها الفعال "موازنة التمويل و المبيعات"؛
- الوصول إلى أهم النتائج والتوصيات والحلول المقترحة من أجل الخروج بنظام رقابة فعال وتسيير منظم عند القيام بتطبيق الموازنات التقديرية في مجال الرقابة الرشيدة لتحقيق الاهداف المسطرة.

ح. حدود الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمنية :

الحدود المكانية : تمت بمؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة حضري؛

الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2013.

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن التساؤلات وإثبات الفرضيات السابقة قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين الأول نظري يقوم على المنهج الوصفي التحليلي والثاني يقوم على منهج دراسة الحالة "موازنة التمويل والمبيعات التقديرية لأربع سنوات متتالية" باستخدام أداتين هما الموازنات التقديرية والمقابلة.

د. صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي صادفتنا في بداية هذا البحث هي الطريقة الجديدة المعمول بها في إعداد المذكرات بالإضافة إلى سرية المعلومات وضيق الوقت في المقابلة مع مسؤول المصلحة التجارية بسبب تكثف أعمالهم .

ذ. هيكل البحث

لمعالجة الاشكالية المطروحة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات أستهل موضوعنا بمقدمة و أعقب بخاتمة حيث قسم البحث إلى فصلين كالتالي :

✓ **الفصل الأول :** تناول الاطار النظري للموازنات التقديرية ومراقبة التسيير، تضمن تمهيدا للفصل يليه بعد ذلك مبحثين شمل الاول مفهوم الموازنات التقديرية في تطبيق الرقابة التسييرية، تم فيه التطرق لماهية الرقابة التسييرية من حيث (تعريفها وأهدافها وخصائصها وأنواعها وأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية)، كما تم التطرق لماهية الموازنات التقديرية (تعريفها، أنواعها، أهدافها، خصائصها، وظائفها، وإجراء إعدادها، تطبيق نظام مراقبة التسيير باستخدام الموازنات التقديرية) أما المبحث الثاني فقد تناول دراسات سابقة لها علاقة بشق دراستنا الحالية كما تم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية؛

✓ **الفصل الثاني :** تناول دراسة حالة للموازنة التمويل والمبيعات التقديرية وهو بدوره قسم إلى مبحثين تطرق الاول للطريقة والأدوات المستخدمة حيث تضمنت الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة بالإضافة إلى الادوات التي استعانت بها , اما المبحث الثاني شمل النتائج والمناقشة حيث تطرق إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية أضف إلى ذلك مناقشة ما توصلت إليه الدراسة.

الفصل الأول

الأميات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

تمهيد

عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا في الوقت الراهن، خاصة مع متطلبات التحول والتكيف وفق المعطيات الاقتصادية، فإذا أرادت أي مؤسسة الاستمرار في النجاح وجب عليها التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مسبقا على أساس المعلومات المتاحة والموارد المتوفرة.

تعتبر الموازنة التقديرية احدى الأدوات التي تساعد الادارة على التخطيط والرقابة والتنسيق، حيث تعرف الموازنة على أنها تعبير كمي على الأهداف التي تسعى الادارة لتحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل، وبذلك احتلت وظيفة مراقبة التسيير مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها وظيفة حيوية وبناءة تعتمد على أدوات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة التطورات المستقبلية والتي نذكر من بينها الموازنات التقديرية، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين كما يلي :

المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني : الأديبات التطبيقية.

المبحث الأول : ماهية الموازنات التقديرية في تطبيق الرقابة الداخلية

إن عملية مراقبة التسيير لأعمال المؤسسة ليست بالأمر السهل، خاصة فيما يتعلق بخلق التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المؤسسة، ولتحقيق هاته الأهداف يتعين على الإدارة استخدام أدوات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة المستقبل والتطورات المتوقع حدوثها، ومن بينها نظام الموازنة التقديرية والذي يعد نظاما متكاملًا يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من التخطيط، المتابعة والمراقبة.

المطلب الأول : الرقابة في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية

كل شيء حولنا يسير بنظام، حيث أن لفظ تلك الأجزاء المترابطة فيما بينها وغياب جزء منها يؤثر على عمل الأجزاء الأخرى ومن هنا نستطيع إعطاء مفهوم للنظام

✓ **تعريف النظام :** هو مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها ومتبادلة التأثير¹ ومتفاعلة ديناميكيا² ومبنية على هدف معين³.

وعليه يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بالشكل التالي :

✓ **تعريف نظام الرقابة الداخلية :** هو تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقسيم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة⁴ وذلك لحماية الأصول ومراقبة دقة ومصداقية المعلومات المحاسبية واحترام السياسات⁵، حيث من الضروري وضع المعايير التصحيحية التي تبين أن المنجز مطابق للمخطط⁶، كما أنهما تهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها، بحيث تسمح بإعداد البيانات المالية طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها⁷.

من هذا التعريف نستخلص ما يلي :

- أن نظام الرقابة الداخلية هو عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المؤسسة؛

¹ عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص : 52.

² Gilles brassy, christoinkonkuyt, économie d'entreprise, edition sirey, paris, 1990, p : 07.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص : 04.

⁴ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص : 10.

⁵ Mohamed Bouhadida, Dictionnaire des finances, pes affaires et pe management, casbah edition, 2000, P : 73.

⁶ Marcel la flame, le management approche, sustémique, Gaetan morin, canada, 1981, P : 349.

⁷ محمد تهمي، طواهرير ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات - الاطار النظري والممارسة التطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص : 86.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

- يكمن التوجه الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية هو المساعدة الفاعلة في تحقيق الأهداف المتداخلة والمتعلقة بالالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة وفعالية وكفاءة العمليات.

الفرع الثاني : خصائص وأهداف نظام الرقابة الداخلية

✓ خصائص نظام الرقابة الداخلية

تمثل خصائص نظام الرقابة الداخلية في ما يلي¹ :

- 1- تقديم معلومات صحيحة (الاقتصاد في التكاليف)؛
- 2- حسن توقيت المعلومة المقدمة (سهولة الفهم، تسهيل اتخاذ القرارات).

✓ أهداف نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة أهداف لنظام الرقابة الداخلية منه² :

- 1- التحكم في المؤسسة : يحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات وعليه فإن تصميم وتطبيق نظام رقابي هو من مسؤولية الإدارة والمسيرين؛
- 2- حماية أصول المشروع : يقصد بها حماية المؤسسة لأصولها (حماية الأصول من الأخطار التي يمكن أن تتعرض له من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف) وسجلاتها (يقصد بها ارتباط التسجيلات بالحركات الفعلية للأصول وتتضمن جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة)؛
- 3- ضمان الدقة وجودة المعلومات : يعتبر من أهم الأهداف، بحيث يوفر المعلومات الصحيحة والدقيقة سواء للمؤسسة أو لغيرها، وبالتالي اتخاذ القرارات تكون صائبة في معظمها، فوجود أي ثغرات في النظام المطبق قد يؤثر سلبا على المؤسسة وعلى المتعاملين معها؛
- 4- ضمان تطبيق المعلومات : وهذا بغرض التأكد من جميع التعليمات المكتوبة وغير المكتوبة قد تم تنفيذها كما يجب، وعليه فقبل إصدار هذه التعليمات يجب التأكد من أن التعليمات ذات هدف واضح ومناسبة وبسيطة وموجهة لمسؤولين وأشخاص محددين، بعد ذلك يتم التأكد من أن التنفيذ قد تم بكل صرامة؛
- 5- تحسين ورفع الأداء : هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقا في إطار وظيفة معينة بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية.

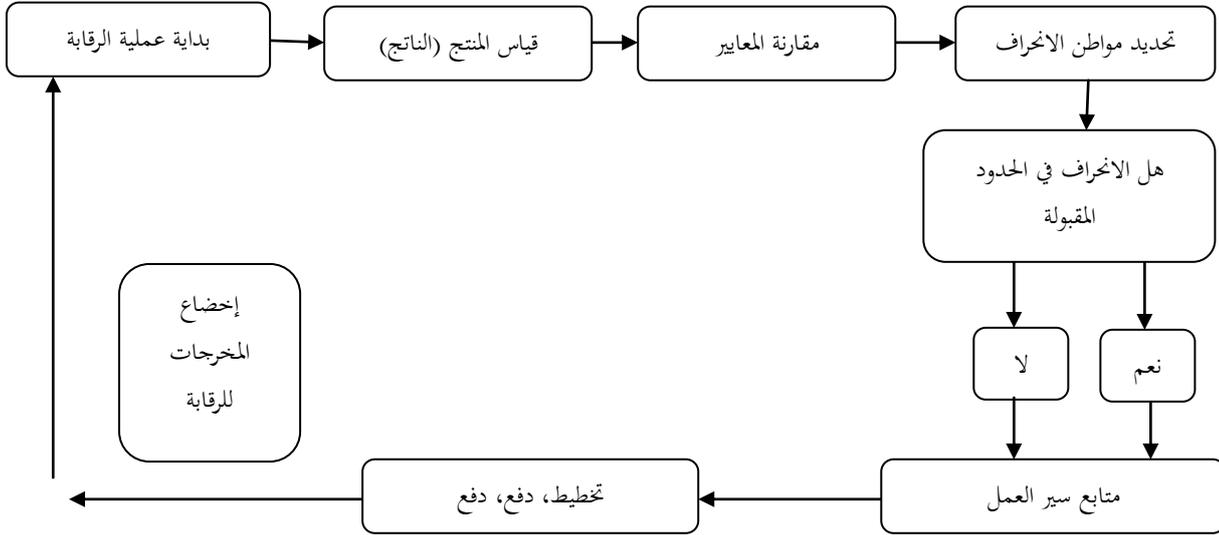
هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية من الكم والكيف.

¹ فورين حاج فورين، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.

² <http://mouhasaba.3oloum.org/t263-topic>

أطلع عليه بتاريخ : 2014/04/18

شكل رقم 1.1 : مراحل نظام الرقابة الداخلية



Source : Geor.terry, stephan, les principes du mangement, paris, edition.economice, p : 491.

من أجل تتبع عملية الرقابة الداخلية وجب تتبع الخطوات التالية¹ :

- 1- وضع معايير القياس (المخطط)؛
- 2- قياس المنجز (المنتج)؛
- 3- مقارنة المنجز بالمخطط وفق المعايير والتأكد من الاختلافات الموجودة؛
- 4- تحديد مواطن الانحراف (الاختلاف)؛
- 5- إجراء التصحيحات اللازمة (تحسين الأداء).

الفرع الرابع : أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس عملية الرقابة، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، بعضها يكون أسلوب رقابيا وداخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر

¹ محاضرات الأستاذ قرشي محمد الصغير، مقياس مراقبة التسيير، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2012.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

يكون أسلوب رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، كما أن هذه الأدوات تقيس عدد من المؤشرات التي تحكم الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسها.

- بالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو :
- تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
 - الاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا.

كما أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها، وهدفها، وثقافة المسيرين فيها، ونوع نظام مراقبة التسيير المعتمدة، ولا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية¹.

هناك أدوات تقليدية كثيرة الاستعمال كالموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية ونقطة التعادل والنسب المالية ومؤشر العائد على الاستثمار وبعض الأدوات المتخصصة كخرائط المراقبة وأسلوب بيرت وغيرها.

كما توجد أدوات رقابية حديثة يطبق في المؤسسات الأكثر تقدما وتنظيما، كأسلوب الإدارة بالأهداف والتكاليف المستندة للنشاط وإدارة الجودة الشاملة وتحليل سلسلة القيمة وكذلك بطاقة الأداء المتوازنة².

المطلب الثاني : ماهية الموازنات التقديرية

الفرع الأول : مفهوم الموازنات التقديرية

✓ **تعريف الموازنة التقديرية :** هي عبارة عن قائمة³، أي خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط⁴، وبالتالي هي أسلوب يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة ومختلف المسؤولين إلى برنامج عملي رقمي، يساعد ذلك في تحقيق التنسيق والرقابة، يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الايرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال تلك الفترة وكذا الأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين⁵.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن : نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية الآتية : التخطيط، التنسيق، الرقابة، التحفيز.

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص : 123.

² ديانة الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الادارة العامة" في قطر العربي السوري"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 1996، ص : 116.

³ حجاج محمد أمين، الموازنات التقديرية أداة فعالة في التسيير، مذكرة ليسانس، فرع مالية، المركز الجامعي بالمدينة، 2004، ص : 09.

⁴ خالص صالح، تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسات الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص : 15.

⁵ فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للرقابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1995، ص : 24.

✓ أنواع الموازنة التقديرية :

تتمثل فيما يلي¹ :

1- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها

- موازنات طويلة الأجل : يتم إعدادها في الفترة من خمس إلى عشر سنوات؛
- موازنات قصيرة الأجل : تعد لمدة سنة مالية، شهر أو ثلاثة شهور.

2- من حيث غرض الإنفاق

- الموازنات الجارية : تضم موازنة مراكز المسؤولية وموازنة البرامج حيث تهدف موازنة مراكز المسؤولية إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول، أما موازنة البرامج تهدف إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات، موازنة العمالة، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية)؛
- الموازنات الاستثمارية : تهدف إلى تخطيط رقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، آلات، معدات، أثاث، تجهيزات، وسائل نقل)، أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة، وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

3- من حيث علاقتها بحجم النشاطات

- موازنة ثابتة : تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترات الموازنة؛
- موازنة مرنة : تعبر عن تقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

✓ أهداف الموازنة التقديرية

يتمثل هدف الموازنة في نقطتين رئيسيتين كالتالي :

- تخطيط ورسم سياسات إدارة المؤسسة عن طريق تحديد الأهداف والفروض التي حددت على أساسها هذه الأهداف، وكذلك تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، تحديد الأولويات بين البدائل، التنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف الموضوعية؛
- الرقابة والتوجيه تنبه الإدارة لأي انحراف قد يحدث في الحياة العملية كما تم توقعه حسب الموازنة التقديرية وذلك لتدارك الامر واتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح الأمور منعا لوقوع الضرر والخسارة للمؤسسة أو المشروع².

¹ محمد سامي راضي، وجدي حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2006، ص : 34.

² <http://www.ao-academy.oriya - 0311008 - doc>

أطلع عليه بتاريخ : 2014/03/03

الفرع الثاني : خصائص ووظائف الموازنة التقديرية

✓ خصائص الموازنة التقديرية

تمثل الموازنة ترجمة كمية لبرنامج العمل المحدد والتي هي جزء تنفيذي لمخططات متوسطة وطويلة الأجل كما انها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين التسيير ونلخصها فيما يلي¹ :

- 1- **تعبير كمي** : فتحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف كمياً، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث تكون هذه الموارد في شكل كمي أو مالي؛
- 2- **تحدد في شكل برنامج عمل** : الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترقى بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليست معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.
- 3- **تحدد لفترة معينة** : المواد تحدد لفترة زمنية معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

بإيجاز تعتبر الموازنة أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة، ويمكن إضافة عنصر هام وهو أنها أداة لتحفيز العمال.

✓ وظائف وإجراءات إعداد الموازنة التقديرية

• وظائف الموازنة التقديرية

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية في النقاط التالية² :

- 1- **وظيفة التخطيط** : بما ان للموازنة التقديرية خطة كمية وقيمة تتضمن الأهداف المختلفة للمؤسسة كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل او مجموعة البدائل، فإن إعداد الموازنة التقديرية يدعو الإدارة على التفكير في المستقبل ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف؛
- 2- **وظيفة التنسيق** : إن الموازنة التقديرية أداة مساعدة في مثل هذه الحالات بين أنشطة الإيرادات والشرء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق، التكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمور؛
- 3- **وظيفة الاتصال** : تعد الموازنات التقديرية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطة والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة؛

¹ خيرات ضيف، الموازنة التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1965، ص : 13.

² حمود محمد السباعي، دورة تدريبية لإعداد الموازنات التقديرية، 2007، ص ص : 03-04.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

4- وظيفة الرقابة : إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنات التقديرية ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تكرار حدوث الانحرافات الغير مرغوب فيها مستقبلا وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسبباتها؛

5- وظيفة التحفيز : نستطيع أن نستخدم الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق الاهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على ان تكون تلك الاهداف طموحة وواقعية في آن واحد؛

6- وظيفة تقييم الأداء : يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التقديرية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمؤسسة طالما أن تلك المستويات معدة طبقا لمعايير سليمة ومدروسة، كما ان نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الاهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمؤسسة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الاهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الاهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

• إجراءات إعداد الموازنة التقديرية

لتطبيق نظام الموازنة التقديرية في المؤسسة يتطلب إتباع بعض الإجراءات لنجاح النظام وتشمل هذه الإجراءات تكوين لجنة مسؤولة عن توفير التنسيق لعملية الإعداد، وتكون بمثابة ضابط الاتصال الذي يرسل التعليمات الواجب إتباعها في إعداد الموازنات ويتلقى تقديرات الإدارات المختلفة وينسق بينها وتحديد فترة الموازنة بما يتلاءم وظروف المؤسسة، ثم وضع جدول زمني من قبل المؤسسة للمراحل التي يجب ان يمر بها إعداد الموازنة التقديرية، وبعدها تبدأ مرحلة التنفيذ.

ينصب اهتمام الادارة في هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية لتقديرات الموازنة وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها لتحديد المسؤولية والعمل على تفاديها مستقبلا¹.

الفرع الثالث : تطبيق نظام الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية

مما لا شك فيه أن التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة وأنه لا رقابة بدون تخطيط لأن الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الاهداف وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية بالمتنبئ به، ولا تقل أهمية الدور الذي تلعبه الموازنات في مجال الرقابة عن دورها في مجال التخطيط حيث انها تستخدم كأداة لتقييم أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة.

تعتبر الموازنات التقديرية أداة للرقابة من خلال شملها لمعايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما يمكن من تقييم الأداء، باعتبار الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوعة من قبل الإدارة فالإدارة العليا تضع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتقوم الغدارة الوسطى بترجمة هذه الاهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق، ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ.

¹ خيرت ضيف، المحاسبة الادارية - الموازنات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص : 06.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

يتم تحقيق ذلك من خلال الموازنات التقديرية التي تحدد مسبقا أوجه النشاطات المختلفة والاداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المؤسسة، ولتحقيق عنصر الرقابة بشكل دقيق كان من الواجب أن تقارن العمل الفعلي مع المقدر ومن اجل حصر الفروقات بينهما فإنه تم استخدام ما يعرف بالموازنة المرنة كأداة تقيس الانحراف وتعليل أسبابها الناتجة عن تقدير مستويات المؤسسة، وبناءً عليه فإن الرقابة تنطوي على قياس فعلي لمختلف الأنشطة ومقارنته بمستويات الأداء المخطط تمهيدا لاكتشاف انحرافات الأداء وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

مما سبق نجد ان الموازنة تلعب دورا فعالا في تدعيم عملية الرقابة وذلك من خلال إسهامها في تحقيق النقاط التالية :

- منع الإسراف في استخدام الموارد الإقتصادية المتاحة؛
- التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة؛
- تفادي العديد من الأسباب المؤدية إلى انحرافات الأداء إذ أن استخدام الموازنة يحث الإدارة على التفكير مقدما فيما يجب عمله ومتى واين يتم عمله، والمسؤولين عنه مما يتيح فرص الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف¹.

المبحث الثاني : الأديبات التطبيقية

المطلب الأول : دراسات لها علاقة بالدراسة الحالية

الفرع الأول : دراسات باللغة العربية

- دراسة : كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة وحدة ورقلة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2012.

تمحورت إشكالية الدراسة في ما مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

من أجل معالجة الإشكالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتشخيص ظاهرة البحث النظري، أما الجانب التطبيقي أستخدم منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة..

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم وقياس الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية وأهمية وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة وإبراز دور الموازنات التقديرية في اعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة وأهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة.

¹ محمد سامي راضي، وجدي الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص : 38.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الموازنة التقديرية تعد من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات وتقوم هذه المؤسسة باهتمامها بالموازنة التقديرية للإنتاج والمبيعات لأنها تمثل إيرادات الشركة.

• دراسة : وليد بريكي، دور الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013.

تمحورت إشكالية الدراسة حول " كيف تساهم الموازنة التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وعلى موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة ؟

لمعالجة الاشكال المطروح اعتمد الباحث على منهج لإثبات صحة أو خطأ الفرضيات والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي بغرض استيعاب الاطار النظري تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وذلك اعتمادا على المعلومات والبيانات المقدمة من طرف المؤسسة.

تهدف الدراسة إلى الاهتمام بوظيفة الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية والبحث في نظام الرقابة وكفاءته في تطبيق هذه الأداة الحقيقية التي تبرزها الموازنة التقديرية وخاصة موازنة الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة والوصول إلى مراقبة التسيير الفعالة بواسطة هذه الأداة وكذلك تطبيق موازنة الاستثمارات.

من بين النتائج المتوصل إليها يكمن في كون الموازنة التقديرية تعد خطة تنبؤية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية ووجود مصلحة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة بواسطة الموازنة التقديرية.

• دراسة : زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009.

تختصر طرق معالجة هذه الدراسة في الجانب النظري التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع أما بخصوص الجانب التطبيقي اعتمد على الدراسة الميدانية من أجل التحليل وذلك باستخدام أسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات لمعالجة الاستبيان.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية في استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط وتقييم الأداء والرقابة على عناصر الانتاج.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج من بينها أن اتجاهات المؤسسة ايجابية نحو اهتمام الشركات الأردنية بإعداد موازنات تقديرية واستخدامها أداة للرقابة وتقويم الأداء.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

• دراسة : الحميد علي سالم، تقويم نظم الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشأة صناعة الأغذية في اليمن، مذكرة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2006.

انحصرت إشكالية هذه الدراسة في ما مدى تقويم نظام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في مؤسسة صناعة الأغذية في اليمن.

لمعالجة الاشكالية المطروحة اعتمد الباحث على المنهج التحليلي التطبيقي في اتجاهين هما الدراسة النظرية للموازنات والاستقصاء المباشر بواسطة الاستبيان.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ادراك منشآت صناعة الأغذية لأهمية تطبيق نظام الموازنات التقديرية.

من بين النتائج المتوصل إليها وجود ادراك جيد لدى ادارة الشركات لأهمية تطبيق نظام الموازنات التقديرية سواء كانت تطبق نظام الموازنات أو لا في حيث أن الشركات التي تطبق النظام تستخدم مخرجات تلك الموازنات في الرقابة واتخاذ القرارات.

• دراسة : محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2006.

اختصرت طريقة معالجة هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة وذلك باستعمال استبيان وتحليله.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، والتعرف على الأساليب المستخدمة في اعداد الموازنات التقديرية وأثر تلك الأساليب على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة.

توصل الباحث في الأخير إلى ان الجامعات الفلسطينية تقوم بإعداد موازنات على أساس كل كلية ويتم تقدير الإيرادات والمصروفات لتلك المراكز كل على حدة.

الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

• **Etude : Wije Wanden, H. Hem, W.& Santi, j. the Impact of planning and control, sopnistication.on per form anco FS mau and medium sized enterprises : Evidencefrom srilanka, journal of small business ma naqe ment 42 (2), 2004.**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وذلك بتقسيم الشركات التي مثلت عينة من الدراسة البالغ عددها 128 شركة، إلى ثلاثة مجموعات على النحو التالي " شركات تطبق نظام الموازنات التقديرية بشكل مفصل، وشركات تطبق نظام الموازنات التقديرية بشكل بسيط، وشركات لا تطبق نظام الموازنات التقديرية.

الفصل الأول الأديبات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط والرقابة المتطورة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات حيث كانت المبيعات متزايدة لدى الشركات التي تطبق نظام الموازنات التقديرية بشكل مفصل ومتواضعة عند الشركات التي لا تطبق نظام الموازنات التقديرية.

المطلب الثاني : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون والذي يتمثل في الدور الفعال الذي تقوم به الموازنة التقديرية وانعكاسه على الرقابة التسييرية، حيث ان الموازنة التقديرية أبرزت لنا أهميتها كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة

معظم الدراسات أكدت على دور الموازنات التقديرية في الرقابة وكلها ابرزت نظرة حول الموازنة التقديرية بشكل عام من حيث الاعداد، الأساليب، أداة الرقابة.

يتمثل موضوع دراستي في دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسات الاقتصادية، حيث اقتصر الجانب النظري من دراستنا على نظرة حول الموازنة التقديرية بشكل عام ومبسط وعلى الرقابة التسييرية، أما الجانب التطبيقي فقد خصصت لموازنة التمويل والمبيعات.

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في الشكل العام للموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في الجانب النظري، أما الاختلاف كان في الجانب التطبيقي، حيث لم يختص بدراسة مخصصة للموازنة باستثناء دراسة وليد بريكي الذي اختصت دراسته على موازنة الاستثمار.

معظم الدراسات السابقة اقتصرت على ابراز الدور الرقابي للموازنة التقديرية بشكل عام بالإضافة إلى تحليل مختلف الموازنات التقديرية التي تعد في المؤسسة، وطرق اعدادها بطرق احصائية وعلمية

اهتمت دراستنا فيما بدراسة الموازنة الخاصة بالتمويل والمبيعات وطرق اعدادها في المؤسسة ومعرفة مختلف النتائج والتأثيرات التي تبرزها هذه الموازنة في مجال مراقبة التمويل والمبيعات والطرق المستخدمة في هذه العملية الرقابية للوصول إلى مختلف أهداف المؤسسة في مجال التمويل والمبيعات بشكل خاص ولأهداف العامة المسطرة بشكل عام.

خلاصة

على ضوء ما سبق ذكره نستخلص أن للموازنة التقديرية دور هام في المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر أداة فعالة من ادوات التسيير، بواسطتها "الموازنة التقديرية" تستطيع المؤسسة اتخاذ القرارات الجذ هامة والتي تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الاستراتيجية ذلك نظرا لما تقدمه من خدمات رئيسية متمثلة في التخطيط، التنسيق، الرقابة.

يعد نظام مراقبة التسيير نظاما متكاملا، حيث يزود الادارة بالبيانات والتقارير التي تمكنها من تخطيط، متابعة ومراقبة عملياتها بكل كفاءة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة -

حضري

تمهيد

نسعى من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى أهمية الموازنة التقديرية إلى كل من موازنة التقدير لتمويل والمبيعات، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية تطبيق الموازنات التقديرية الهامة في مؤسسة سونلغاز ومعرفة دورها الاستراتيجي والفعال في مجال التخطيط والرقابة سواء كان للمؤسسة بشكل عام وعلّة مستوى وحداتها الادارية.

سنحاول في هذا الفصل توضيح دور الموازنات التقديرية في الرقابة على مؤسسة سونلغاز، ورقلة وذلك من خلال اختيار فرضيات الدراسة والقيام بتحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية بناء على الموازنات التقديرية للوحدات الادارية لهذه المؤسسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

- المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

لكل دراسة منهج خاص بما يقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الدراسة والعوامل التي تحكمها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من أجل الاستعانة بها في التحليل لتساعدنا على الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة

الفرع الأول : المنهجية المتبعة

المنهجية التي اتبعناها في دراستنا المتمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح، والذي يحاول وصف وتقييم واقع دور الموازنات التقديرية في الرقابة على مؤسسة سونلغاز، فاعتمادنا على هذا المنهج كان من أجل المقارنة والتفسير والتقييم للوصول إلى نتائج يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الإطار التطبيقي تمثل في الاعتماد على منهج دراسة الحالة "دراسة الموازنات التقديرية التي تقوم بها الوحدات الإدارية للمؤسسة" من أجل ربط واسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

وقد استعملنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات كالتالي :

- **المصادر الثانوية :** من أجل معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة أجهنا إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتمثل في الأطروحات والمذكرات، واطلعنا في مواقع الإنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية :** لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأنا إلى سونلغاز من أجل دراسة مجموعة من الموازنات التقديرية التي تقوم بها هذه المؤسسة

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الوحدات الإدارية لمؤسسة سونلغاز ورقلة التي لها علاقة بإنشاء الموازنات التقديرية

ثانيا : عينة الدراسة

فيما يخص عينة الدراسة قمنا بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسسة سونلغاز ورقلة من أجل دراسة دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسة، ورؤية فيما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة أخذت بأهمية تطبيق الرقابة التسييرية ذلك باستعانتها بالموازنة التقديرية التي ستعتبرها أداة من أدوات التسيير.

المطلب الثاني : الأدوات التي استعانت بها الدراسة

من أجل معالجة الموضوع موضوع هذه الدراسة اعتمدنا على أداتين متمثلتان في :

الفرع الأول : الوثائق (أنواع الموازنات التي تقوم بها المؤسسة)

باعتمادنا على هذه الموازنات التقديرية نستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة وكذلك هذه النتائج ستساهم في إيجاد استنتاجات حول القضية المطروحة.

الفرع الثاني : المقابلة الشخصية

تفيدنا المقابلة التي نجريها مع الوحدات الإدارية في التأكد من الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكما تتيح لنا هاته الأداة بمناقشتها، كما تسمح بتكوين صورة واقعية عن الاشكالية.

يكن الاعتماد على أداة المقابلة بهدف التوصل إلى اجابات عن الأسئلة التي تدور حول أسباب ظهور المشكلة وطرق علاجها، وذلك بفهم أوضح لإشكالية الدراسة.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة المتوصل إليها ومناقشتها

المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها

إن أبرز ما يميز شركة سونلغاز عن غيرها من الشركات كونها المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر وبالتالي سنحاول من خلال الاعتماد على قسم العلاقات التجارية للتطرق الى موازنة كل من المبيعات والتموينات التي تربطها علاقة بزبائنها وتخص (4) سنوات متتالية لرؤية دورها مع الرقابة التسييرية.

الفرع الأول : عرض نتائج موازنة التموينات والمبيعات لكل من الكهرباء والغاز للسنوات (2010-2011-2012-2013)

أولا : الموازنات التي تخص زبائن الكهرباء في نهاية شهر ديسمبر 2010

جدول رقم 1.2 : مشتركين جدد

سنة 2010		البيان
التراكمي	شهر	
3964	369	زبائن التوتير المنخفض (BT)
42	8	زبائن التوتير المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 2.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2010		البيان
التراكمي	شهر	
393	13	زبائن التوتير المنخفض (BT)
2	0	زبائن التوتير المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 3.2 : الغاء الاشتراك

سنة 2010		البيان
التراكمي	شهر	
739	23	زبائن التوتير المنخفض (BT)
22	2	زبائن التوتير المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 1.2 يبين لنا المشتركين الجدد من زبائن الكهرباء كل من شهر ديسمبر وسنة 2010 كاملة وكذلك الجدول رقم 2.2، يبين لنا عدد الزبائن المشتركين مرة أخرى أي إعادة وتجديد الاشتراك، أما الجدول رقم 3.2، يوضح لنا الزبائن الذين ألغو الاشتراك.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة - حضري

من خلال عرض الجداول 1.2 : مشتركين جدد، 2.2 : اشتراكات مرة أخرى، 3.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 4.2 : عدد زبائن الكهرباء (2010/2009)

البيان	2009	2010	تطور (%)
التوتر المنخفض (BT)	60771	64376	5,93
التوتر المتوسط (MT)	1127	1156	2,57
المجموع	61898	65532	5,87

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 4.2، يبين لنا عدد زبائن الكهرباء سنة 2010/2009 كل من زبائن التوتر المنخفض والتوتر المتوسط.

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الكهرباء المضافين.

جدول رقم 5.2 : عدد زبائن الكهرباء المضافين 2010/2009

البيان	2009		2010		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
التوتر المنخفض (BT)	251	3523	346	3605	3350	2,3	107,6
التوتر المتوسط (MT)	1	64	8	29	35	-54,7	82,9
المجموع	252	3587	354	3634	3385	1,3	107,4

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 5.2 : يبين لنا عدد زبائن الكهرباء المضافين لسنة 2010/2009 حيث يبين كل من زبائن شهر ديسمبر

لكل سنة والسنة الكاملة لـ 2010 / 2009 ومقارنتهم بالمستهدف لعدد الزبائن.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة - حضري

ثانيا : الموازنات التي تخص تموينات والمبيعات الخاصة بضياع الكهرباء لسنة 2010

جدول رقم 6.2 : تموينات ومبيعات ضياع الكهرباء 2010/2009

مبيعات الكهرباء	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2009	2010	تطور (%)	2009	2010	تطور (%)		
التوتر المنخفض (BT)	9,52	9,50	-0,27	259,33	294,32	13,49	304,0	96,8
التوتر المتوسط (MT)	26,15	23,59	-9,76	343,21	330,19	3,79	354,0	93,3
صافي المشتريات	43,29	46,75	7,99	673,27	733,49	8,94	728,8	100,6
معامل الضياع (Gwh)	7,62	13,66	79,18	70,74	108,98	54,06	70,8	15,39
معامل الضياع (%)	17,61	29,22	11,61	10,51	14,86	4,35	11,0	-3,9
مجموع التوتر المنخفض والمتوسط	35,67	33,09	-7,23	602,53	624,51	3,65	658,0	94,9

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 6.2، يبين لنا كل من التموينات والمبيعات لسنة 2010/2009 ومقارنة ما كان متوقع مع الحقيقي لسنة

2010، وللحصول على معامل الضياع لهذا التوتر نقوم بالعملية التالية :

$$\text{معامل الضياع} = (\text{المشتريات} - \text{المبيعات}) \div \text{المشتريات} \times 100 =$$

ثالثا : الموازنات التي تخص زبائن الغاز في نهاية شهر ديسمبر لسنة 2010

جدول رقم 7.2 : مشتركين جدد

سنة 2010		البيان
التراكمي	شهر	
1983	178	زبائن الضغط المنخفض (BP)
3	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 8.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2010		البيان
التراكمي	شهر	
42	2	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 9.2 : الغاء الاشتراك

سنة 2010		البيان
التراكمي	شهر	
206	15	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 7 و 8 و 9 يبين لنا عدد زبائن الغاز الجدد وإعادة الاشتراك.

من خلال عرض الجداول 7.2 : مشتركين جدد، 8.2 : اشتراكات مرة أخرى، 9.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 10.2 : عدد زبائن الغاز (2010/2009)

تطور (%)	2010	2009	البيان
5,93	34864	32903	الضغط المنخفض (BP)
13,04	26	23	الضغط المتوسط (MP)
5,96	34890	33926	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا الجدول رقم 10.2، عدد زبائن الغاز لسنة 2010 كل من الضغط المنخفض والضغط المتوسط.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الغاز المضافين.

جدول رقم 11.2 : عدد زبائن الغاز المضافين 2010/2009

البيان	2009		2010		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
الضغط المنخفض (BP)	256	2739	163	1961	2670	-28,4	73,4
الضغط المتوسط (MP)	0	3	0	3	3	0,0	100,0
المجموع	256	2742	163	1964	2673	-28,4	73,5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 11.2، يبين لنا عدد زبائن الغاز المضافين لسنة 2010 ومقارنتها بالمستهدف لهذه السنة.

رابعا : الموازنات التي تخص كل من التموينات والمبيعات لضغط الغاز لسنة 2010

جدول رقم 12.2 : تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2010

مبيعات الغاز	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2009	2010	تطور (%)	2009	2010	تطور (%)		
الضغط المنخفض (BP)	8,00	2,73	-65,88	299,32	281,82	-5,85	345,0	81,7
الضغط المتوسط (MP)	0,39	0,36	-7,69	4,53	4,12	-9,05	6,0	68,7
المشتریات	26,31	50,26	91,03	305,94	296,82	-2,98	360,0	82,5
معامل الضياع (MTh)	17,92	47,17	163,23	2,09	10,88	420,57	9,0	120,9
معامل الضياع (%)	68,11	93,85	25,74	0,68	3,67	2,98	2,5	-1,2
مجموع الضغط المنخفض والمتوسط	8,39	3,09	-63,2	303,85	285,94	-5,9	351,0	81,5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 12.2، يبين لنا ضغط الغاز لتموينات ومبيعات سنة 2010/2009، لشهر ديسمبر وللسنة كاملة ومقارنة ما

كان متوقع مع الحقيقي، ولحساب معامل الضياع لضغط الغاز بالنسبة المئوية هي :

$$\text{معامل ضياع ضغط الغاز} = (\text{المشتریات} - \text{المبيعات}) \div \text{المشتریات} \times 100.$$

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

خامسا : الموازنات التي تخص زبائن الكهرباء في نهاية شهر ديسمبر 2011

جدول رقم 13.2 : مشتركين جدد

سنة 2011		البيان
التراكمي	شهر	
4165	206	زبائن التوتّر المنخفض (BT)
39	11	زبائن التوتّر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 14.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2011		البيان
التراكمي	شهر	
845	4	زبائن التوتّر المنخفض (BT)
17	1	زبائن التوتّر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 15.2 : الغاء الاشتراك

سنة 2011		البيان
التراكمي	شهر	
815	2	زبائن التوتّر المنخفض (BT)
13	7	زبائن التوتّر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا كل من الجداول رقم 13 و 14 و 15 عدد الزبائن الجدد الذين أعادوا الاشتراك مرة أخرى وعدد الزبائن الذين ألغوا اشتراكهم في سنة 2011.

من خلال عرض الجداول 13.2 : مشتركين جدد، 14.2 : اشتراكات مرة أخرى، 15.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 16.2 : عدد زبائن الكهرباء (2011/2010)

البيان	2010	2011	تطور (%)
التوتر المنخفض (BT)	64376	68671	6,62
التوتر المتوسط (MT)	1156	1199	6,67
التوتر العالي (HT)	0	8	0
المجموع	65532	69870	6,62

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 16.2، يبين لنا عدد زبائن الكهرباء لسنة 2011/2010 كل من زبائن التوتر المنخفض والتوتر المتوسط والتوتر العالي بالنسبة المئوية.

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الكهرباء المضافين.

جدول رقم 17.2 : عدد زبائن الكهرباء المضافين 2011

البيان	2010		2011		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
التوتر المنخفض (BT)	346	3605	208	4195	3750	16,36	109,6
التوتر المتوسط (MT)	8	29	5	43	5	48,27	92,9
المجموع	354	3634	213	4238	3785	16,62	109,4

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 17، يبين لنا عدد زبائن الكهرباء المضافين لسنة 2011/2010، لكل من التوترات (HT, MT, BT) ومقارنة الحقيقي مع المستهدف.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

سادسا : الموازنات التي تخص تموينات والمبيعات الخاصة بضياح الكهرباء لسنة 2011

جدول رقم 18.2 : تموينات ومبيعات ضياح الكهرباء 2011/2010

مبيعات الكهرباء	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2010	2011	تطور (%)	2010	2011	تطور (%)		
التوتر المنخفض (BT)	9,50	13,41	41,25	294,32	323,73	9,99	304,0	106,5
التوتر المتوسط (MT)	23,59	26,48	12,24	330,19	343,91	4,16	354,0	97,1
صافي المشتريات	46,75	52,58	12,47	733,49	781,87	6,60	728,8	107,3
معامل الضياح (Gwh)	13,66	12,69	7,14	108,98	114,23	4,81	70,8	161,3
معامل الضياح (%)	29,22	24,13	5,10	14,86	14,61	0,25	11,0	3,6
مجموع التوتر المنخفض والمتوسط	33,09	39,89	20,56	624,51	667,64	6,91	658,0	101,5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا الجدول رقم 18.2، كل من التموينات ومبيعات الضياح الكهربائي لشهر ديسمبر والسنة الكاملة لسنة 2011 ومقارنة كل ما هو مستهدف من طرف المؤسسة وما تحصلت عليه حقا وذلك بحساب معامل الضياح.

سابعا : الموازنات التي تخص زبائن الغاز في نهاية شهر ديسمبر لسنة 2011

جدول رقم 19.2 : مشتركين جدد

سنة 2011		البيان
التراكمي	شهر	
2563	223	زبائن الضغط المنخفض (BP)
4	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 20.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2011		البيان
التراكمي	شهر	
27	3	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

جدول رقم 21.2 : إلغاء الاشتراك

سنة 2011		البيان
التراكمي	شهر	
114	9	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 19 و 20 و 21، يحتوي على عدد الزبائن الجدد والمشاركين مرة أخرى والذين ألغوا الاشتراك كل من زبائن الضغط المنخفض والضغط المتوسط.

من خلال عرض الجداول 19.2 : مشتركين جدد، 20.2 : اشتراكات مرة أخرى، 21.2 : إلغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 22.2 : عدد زبائن الغاز (2011/2010)

البيان	2010	2011	تطور (%)
الضغط المنخفض (BP)	34864	37340	7,10
الضغط المتوسط (MP)	26	30	15,38
المجموع	34890	37370	7,11

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الكهرباء المضامين.

جدول رقم 23.2 : عدد زبائن الغاز المضامين 2011/2010

البيان	2010		2011		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
الضغط المنخفض (BP)	163	1964	217	2476	1700	26,3	145,6
الضغط المتوسط (MP)	0	3	0	4	4	33,3	100,0
المجموع	163	1964	217	2480	1704	26,3	145,5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

يبين لنا الجدول عدد زبائن الغاز المضافين لسنة 2011، كل من الضغط المنخفض والمتوسط لشهر ديسمبر والسنة الكاملة ومقارنة المستهدف مع الحقيقي للمؤسسة.

ثامنا : الموازنات التي تخص كل من التموينات والمبيعات لضغط الغاز لسنة 2011

جدول رقم 24.2 : تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2011

مبيعات الغاز	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2010	2011	تطور (%)	2010	2011	تطور (%)		
الضغط المنخفض (BP)	2,73	9,0	429,08	281,82	331,70	17,70	319,0	104,0
الضغط المتوسط (MP)	0,36	0,4	12,78	4,12	4,53	10,00	6,0	75,5
المشتریات	50,26	59,34	18,07	296,82	348,23	17,32	332,0	104,9
معامل الضياع (MTh)	47,17	49,95	5,90	10,88	11,99	10,24	7,0	171,3
معامل الضياع (%)	93,85	84,18	-9,68	3,67	3,44	-0,22	2,1	-1,3
مجموع الضغط المنخفض والمتوسط	3,1	9,4	203,9	285,9	336	17,6	325,0	103,5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا الجدول رقم 24، التموينات والمبيعات الخاصة بضغط الغاز لسنة 2011/2010، لكل من شهر ديسمبر والتراكمي للسنة الكاملة.

تاسعا : الموازنات التي تخص زبائن الكهرباء في نهاية شهر ديسمبر 2012

جدول رقم 25.2 : مشتركين جدد

سنة 2012		البيان
التراكمي	شهر	
3741	343	زبائن التوتر المنخفض (BT)
72	7	زبائن التوتر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 26.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2012		البيان
التراكمي	شهر	
259	29	زبائن التوتر المنخفض (BT)
0	0	زبائن التوتر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 27.2 : الغاء الاشتراك

سنة 2012		البيان
التراكمي	شهر	
616	77	زبائن التوتر المنخفض (BT)
18	1	زبائن التوتر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين الجدول رقم 25 و 26 و 27، عدد الزبائن في شهر ديسمبر والسنة الكاملة لزبائن التوتر المنخفض والمتوسط.

من خلال عرض الجداول 25.2 : مشتركين جدد، 26.2 : اشتراكات مرة أخرى، 27.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 28.2 : عدد زبائن الكهرباء (2012/2011)

تطور (%)	2012	2011	البيان
4,78	71955	68671	التوتر المنخفض (BT)
4,50	1253	1199	التوتر المتوسط (MT)
0,00	8	8	التوتر العالي (HT)
4,78	73208	69870	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

يبين لنا الجدول رقم 28 عدد زبائن الكهرباء لسنة 2012/2011، والمقارنة بينهما للحصول على نسبة مئوية لكل من زبائن التوتر المنخفض والتوتر المتوسط والتوتر العالي.

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الكهرباء المضافين.

جدول رقم 29.2 : عدد زبائن الكهرباء المضافين 2012/2011

البيان	2011		2012		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
التوتر المنخفض (BT)	208	4195	295	3384	3063	-19,3	110,5
التوتر المتوسط (MT)	5	43	6	54	27	25,6	200,00
التوتر العالي (HT)	0	0	0	0	/	#DIV/0!	#DIV/0!
المجموع	213	4238	301	3438	3090	-18,9	111,3

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 29، يبين لنا عدد زبائن الكهرباء المضافين.

عاشرا : الموازنات التي تخص التموينات والمبيعات الخاصة بضياء الكهرباء لسنة 2012

جدول رقم 30.2 : تموينات ومبيعات ضياء الكهرباء 2012/2011

مبيعات الكهرباء	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2011	2012	تطور (%)	2011	2012	تطور (%)		
التوتر المنخفض (BT)	13,41	15,04	12,16	323,73	384,35	18,73	357,0	107,7
التوتر المتوسط (MT)	26,48	26,77	1,08	343,91	379,92	10,47	382,0	99,5
التوتر العالي (HT)	139,82	142,44	1,87	1604,15	1625,55	1,33	1605,0	101,3
صافي المشتريات	52,58	59,38	12,93	781,87	918,36	17,46	854,3	107,5
معامل الضياء (Gwh)	12,69	17,57	38,50	114,23	154,09	34,89	115,3	133,6
معامل الضياء (%)	24,13	29,59	5,46	14,61	16,78	2,17	13,5	-3,3
مجموع التوتر المنخفض والمتوسط	39,89	41,81	4,80	667,64	764,27	14,47	739,0	103,4

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

يبين لنا الجدول رقم 30، الضياع الكهربائي لتموينات ومبيعات سنة 2012/2011.

احدى عشر : الموازنات التي تخص زبائن الغاز في نهاية شهر ديسمبر لسنة 2012

جدول رقم 31.2 : مشتركين جدد

سنة 2012		البيان
التراكمي	شهر	
2329	245	زبائن الضغط المنخفض (BP)
3	1	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 32.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2012		البيان
التراكمي	شهر	
58	6	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 33.2 : إلغاء الاشتراك

سنة 2012		البيان
التراكمي	شهر	
230	35	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 31 و 32 و 33، يبين لنا عدد الزبائن الجدد والذين اشتركوا مرة أخرى والذين ألغوا اشتراكهم.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

من خلال عرض الجداول 31.2 : مشتركين جدد، 32.2 : اشتراكات مرة أخرى، 33.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 34.2 : عدد زبائن الغاز (2012/2011)

البيان	2011	2012	تطور (%)
الضغط المنخفض (BP)	37340	39497	5,78
الضغط المتوسط (MP)	30	33	10,00
المجموع	37370	39530	5,78

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا الجدول رقم 34، عدد زبائن الغاز لسنة 2012 كل من الضغط المنخفض والضغط المتوسط.

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الغاز المضافين.

جدول رقم 35.2 : عدد زبائن الغاز المضافين 2012/2011

البيان	2011		2012		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
الضغط المنخفض (BP)	217	2476	216	2157	1940	-12,9	111,2
الضغط المتوسط (MP)	0	4	1	3	5	-25,0	60,0
المجموع	217	2480	217	2160	1945	-12,9	111,1

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 35، يبين لنا عدد زبائن الغاز المضافين لسنة 2012 ومقارنتها بالمستهدف لهذه السنة.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة - حضري

اثني عشر: الموازنات التي تخص كل من التموينات والمبيعات لضغط الغاز لسنة 2012

جدول رقم 36.2 : تموينات ومبيعات ضياع ضغط الغاز لسنة 2012

مبيعات الغاز	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2011	2012	تطور (%)	2011	2012	تطور (%)		
الضغط المنخفض (BP)	9,0	15,8	76,0	331,70	399,2	20,4	386	103,4
الضغط المتوسط (MP)	0,4	0,6	48,0	4,53	5,2	13,74	5	103,1
المشتریات	59,34	67,6	13,9	348,23	393,0	12,84	399	98,5
معامل الضياع (MTh)	49,95	51,2	2,4	12,0	11,4	195,11	8	143,0
معامل الضياع (%)	84,18	75,71	8,46	3,44	2,90	-6,35	2	-0,9
مجموع الضغط المنخفض والمتوسط	9,4	16,4	74,8	336,2	404,4	20,3	391	103,4

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا الجدول رقم 36، ضغط الغاز لسنة 2012 كل من التموينات والمبيعات.

ثلاثة عشر : الموازنات التي تخص زبائن الكهرباء في نهاية شهر ديسمبر 2013

جدول رقم 37.2 : مشتركين جدد

سنة 2013		البيان
التراكمي	شهر	
3962	300	زبائن التوتر المنخفض (BT)
58	11	زبائن التوتر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 38.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2013		البيان
التراكمي	شهر	
275	17	زبائن التوتر المنخفض (BT)
1	0	زبائن التوتر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 39.2 : الغاء الاشتراك

سنة 2013		البيان
التراكمي	شهر	
523	44	زبائن التوتر المنخفض (BT)
13	1	زبائن التوتر المتوسط (MT)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا كل من الجدول رقم 37 و 38 و 39 عدد زبائن شهر ديسمبر والسنة الكاملة كل الزبائن الجدد الذين ألغو اشتراكهم مرة أخرى.

من خلال عرض الجداول 37.2 : مشتركين جدد، 38.2 : اشتراكات مرة أخرى، 39.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 40.2 : عدد زبائن الكهرباء (2013/2012)

تطور (%)	2013	2012	البيان
5,16	75669	71955	التوتر المنخفض (BT)
3,67	1299	1253	التوتر المتوسط (MT)
0,00	8	8	التوتر العالي (HT)
5,14	76968	73208	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة - حضري

جدول رقم 40، يبين لنا عدد زبائن الكهرباء لسنة 2013/2012 كل من زبائن التوتر المنخفض والتوتر المتوسط والتوتر العالي.

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الكهرباء المضافين.

جدول رقم 41.2 : عدد زبائن الكهرباء المضافين 2013

البيان	2012		2013		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
التوتر المنخفض (BT)	295	3384	273	3714	3500	9,8	106,1
التوتر المتوسط (MT)	6	54	10	46	55	-14,8	83,6
التوتر العالي (HT)	0	0	0	0	/	#DIV/0!	#DIV/0!
المجموع	301	3438	283	3760	3555	9,4	105,8

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 41، يبين لنا عدد زبائن الكهرباء المضافين لسنة 2013 لشهر ديسمبر وتراكمي سنة كاملة ومقارنة الحقيقي لكل من التوتر المنخفض والمتوسط والعالي مع المستهدف الذي وضعته المؤسسة.

أربعة عشر : الموازنات التي تخص تموينات والمبيعات الخاصة بضياح الكهرباء لسنة 2013

جدول رقم 42.2 : تموينات ومبيعات ضياح الكهرباء 2013/2012

مبيعات الكهرباء	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2012	2013	تطور (%)	2012	2013	تطور (%)		
التوتر المنخفض (BT)	15,04	21,29	41,54	384,35	405,08	5,40	431,0	94,0
التوتر المتوسط (MT)	26,77	29,00	8,34	379,92	386,11	1,63	422,0	91,5
التوتر العالي (ضياح) = 0	142,44	141,57	-0,6	1625,55	1625,39	-0,01	1799,0	90,3
صافي المشتريات	59,38	58,43	-1,59	918,36	924,32	0,65	990,0	93,4
معامل الضياح (Gwh)	17,57	8,14	53,64	154,09	133,13	13,60	137,0	97,2
معامل الضياح (%)	29,59	13,94	-15,65	16,78	14,40	-2,38	13,8	-0,6
مجموع التوتر المنخفض والمتوسط	41,81	50,29	20,28	764,27	791,19	3,52	853,0	92,8

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

يبين لنا الجدول رقم 42 ضياع الكهرباء لسنة 2013، للتموينات والمبيعات لشهر ديسمبر والسنة الكاملة ومقارنة بين السنة الحالية بالسنة السابقة مع المستهدف الذي وضعته المؤسسة.

خمسة عشر : الموازنات التي تخص زبائن الغاز في نهاية شهر ديسمبر لسنة 2013

جدول رقم 43.2 : مشتركين جدد

سنة 2013		البيان
التراكمي	شهر	
2959	259	زبائن الضغط المنخفض (BP)
2	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 44.2 : اشتراكات مرة أخرى

سنة 2013		البيان
التراكمي	شهر	
76	06	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم 45.2 : إلغاء الاشتراك

سنة 2013		البيان
التراكمي	شهر	
224	15	زبائن الضغط المنخفض (BP)
0	0	زبائن الضغط المتوسط (MP)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 43 و 44 و 45 يبين لنا أنواع الزبائن (MP, BP)، لشهر ديسمبر والسنة الكاملة المتمثلة في اشتراكاتهم والإلغاء وتحديد الاشتراك مرة أخرى.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

من خلال عرض الجداول 43.2 : مشتركين جدد، 44.2 : اشتراكات مرة أخرى، 45.2 : الغاء الاشتراك"، وكذا انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها توصلنا الى اعداد الجدول الموالي :

جدول رقم 46.2 : عدد زبائن الغاز (2013/2012)

البيان	2012	2013	تطور (%)
الضغط المنخفض (BP)	39497	42308	7,12
الضغط المتوسط (MP)	33	35	6,06
المجموع	39530	42343	7,12

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يبين لنا الجدول رقم 46، عدد زبائن الغاز لسنة 2013 كل من الضغط المنخفض والضغط المتوسط.

من خلال الجدول التالي سنبرز الموازنة التقديرية لعدد زبائن الغاز المضافين.

جدول رقم 47.2 : عدد زبائن الغاز المضافين 2013/2012

البيان	2012		2013		المستهدف	تطور (%)	الحقيقي (%)
	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي			
الضغط المنخفض (BP)	216	2157	250	2811	2800	30,2	100,4
الضغط المتوسط (MP)	1	3	0	2	4	33,3	50,0
المجموع	217	2160	250	2813	2804	30,2	100,3

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 47، يبين لنا عدد زبائن الغاز المضافين لسنة 2013 ومقارنتها بالمستهدف من عدد الزبائن لسنة 2013.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

سنة عشر : الموازنات التي تخص كل من التموينات والمبيعات لضيق ضغط الغاز لسنة 2013

جدول رقم 48.2 : تموينات ومبيعات ضيق ضغط الغاز لسنة 2013

مبيعات الغاز	شهر			تراكمي			مستهدف	حقيقي
	2012	2013	تطور (%)	2012	2013	تطور (%)		
الضغط المنخفض (BP)	15,8	24,3	53,8	399,2	398,43	-0,2	457,5	87,1
الضغط المتوسط (MP)	0,6	0,9	46,5	5,2	6,67	29,47	5,5	121,3
المشتریات	67,6	81,7	20,9	399,0	423,64	7,81	472	89,7
معامل الضياع (MTh)	51,17	56,5	10,5	11,4	18,5	-262,48	9	196,2
معامل الضياع (%)	75,71	69,17	-6,54	2,90	4,38	7,28	2	-2,4
مجموع الضغط المنخفض والمتوسط	16,4	25,2	53,5	404,4	405,1	0,2	463	87,5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني : تحليل الموازنات التقديرية

يهدف هذا الفرع إلى إظهار تحاليل الموازنات التقديرية كل من موازنة التمويل والمبيعات التي ترتبط بعدد زبائنها وتم التوصل إليها بعد إجراء الدراسة الميدانية من خلال المقابلة مع مسؤول قسم العلاقات التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم " 1، 2، 3، 13، 14، 15" الذي يمثل زبائن الكهرباء بنوعين، زبائن توتر منخفض وزبائن توتر متوسط ويحتوي كذلك على مشتركين جدد ومشتركين مرة أخرى والذين ألغو الاشتراك لسنة 2010/2011/2012/2013.

نلاحظ أن عدد زبائن الكهرباء يتزايد من سنة إلى أخرى، وعليه تم الملاحظة في الجداول رقم " 7، 8، 9" التي تمثل زبائن ضغط الغاز بنوعين، زبائن ضغط منخفض ومتوسط، أن هناك زيادة في عدد المشتركين ويرجع السبب إلى أن مؤسسة سونلغاز الوحيدة التي تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز فمن الطبيعي أن تكون هناك زيادة في عدد المشتركين.

أما في سنة 2012/2013 ظهر للمؤسسة نوع جديد من زبائن الكهرباء والذي يتمثل في زبائن التوتر العالي والمتمثلين في سير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) وسير شبكة الغاز (GRTG) وهما عبارة عن شركات.

من خلال الجداول رقم " 5، 17، 29، 35" التي تمثل عدد زبائن الكهرباء المضافين لسنة 2010/2011/2012/2013، حيث كان عدد الزبائن في تزايد مستمر وبالنسبة لزبائن التوتر المنخفض وهم الزبائن العاديون (المنزل) يزداد بنسبة كبيرة على زبائن التوتر المتوسط (الإدارات، الشركات) أما بالنسبة لزبائن التوتر العالي فهي ثابتة ولا تتغير.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

عند مقارنة المستهدف مع الحقيقي لعدد الزبائن المضافين تبين أن المؤسسة لم تتوصل إلى ما كانت تقدره وهذا السبب راجع إلى المشاريع التي لم يتم تكميلها، لأن المؤسسة تضع توقعاتها حسب عدد المشاريع، ونفس الامر مع عدد زبائن الغاز المضافين.

من خلال الجداول رقم "6، 18، 30، 42" التي تمثل تموينات ومبيعات الضياع الكهربائي لسنة 2010/2011/2012/2013، حيث كان معمل الضياع لسنة 2010/2012/2011/2013، هو (3,9-) وذلك بمقارنة ما هو محقق بما هو مستهدف من معامل الضياع.

كانت المؤسسة تقوم ببيع كل ما اشترته من طاقة لأن الكهرباء لا تخزن وهذا يوضح بأن المؤسسة خلال هذه السنوات لم تصل إلى الهدف المنشود، ولم تقدر بشكل جيد موازنة التموين والمبيعات، وهذا يعود إلى سبب وجود طاقة ضائعة في أسلاك توزيع الكهرباء أو حصول أخطاء في تدوين ما هو مسجل في العداد لدى الزبائن، أو حصول سرقة وذلك بتوصيل أسلاك مباشرة دون توصيل العداد.

في سنة 2013 كان معامل الضياع أفضل من السنوات السابقة وهذا يعود إلى ظهور زبون جديد المتمثل في اتوتر العالي وكذلك إتمام مشروع حي النصر الذي يخص سنة 2011.

هنا لا نستطيع القول أن مؤسسة سونلغاز تخلصت من مشكل ضياع الطاقة فيجب عليها وضع رقابة على زبائنها.

من خلال جداول رقم "12، 24، 36، 48" التي تمثل التموينات والمبيعات وضياع ضغط الغاز، حيث نلاحظ أن هناك زيادة في مشتريات ضغط الغاز وتقابلها زيادة في المبيعات وهذا أدى إلى انخفاض معامل الضياع لأن الغاز يصعب سرقة ليس مثل الكهرباء.

المطلب الثاني : مناقشة ما توصلت إليه الدراسة

تتحقق فعالية الموازنات من خلال المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تلتزم المؤسسة بوضع خطة محل التطبيق وتتخذ الاجراءات الرقابية السليمة والتي تتضمن تحديد المهام، وتحديد من الذي يقوم بذلك وتوقيت القيام به ، وكذلك تحديد الضوابط الرقابية الضرورية والتي تعتبر الموازنات من أهمها، وهذا للتأكد من أن النتائج المتوقعة يتم تحقيقها، وهذا ما ينطبق على مؤسسة سونلغاز حيث أنها تستعمل الموازنات كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة.

لذلك فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى جاهدة إلى تحقيق ما خططته لهذا وجب عليها إضافة وظيفة مراقبة التسيير في هيكلها التنظيمي، فمراقبة التسيير وظيفية محكمة تمارس في المؤسسة من أجل ضمان سير ما خططته المؤسسة والوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، حيث أن تطور هذا النظام داخل المؤسسة زاد الاهتمام به نظرا لظهور عدة سياسات وتطورات في العالم فكانت مهمة مراقبة التسيير محصورة الاهتمام بمراقبة سعر التكلفة ومراقبة الارادات والتكاليف، وبعدها أصبحت مهمته مراقبة الموازنات وتقييم مردودية المؤسسة ومراقبة التحكم في العوامل المؤثرة على التكاليف ومراقبة تسيير الأنشطة وهذا ما اعتمدته مؤسسة سونلغاز في مراقبة موازاتها.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

يعتبر نظام الموازنة التقديرية الجيد وسيلة فعالة من وسائل الرقابة حيث تستطيع المؤسسة عمل مقارنات بين عناصر الخطة الواردة في الموازنة والانجازات الفعلية المحققة في نهاية كل فترة وإعداد تقارير الأداء، كما أن لنظام الموازنة التقديرية أثر ملموس على كافة أقسام وإدارات المؤسسة حيث يلتزم توفر نظام اتصالات فعال بين الاقسام المختلفة خلال مرحلة إعداد الموازنات التقديرية السنوية، ولكن لا يمكن اعتبار نظام الموازنات التقديرية بأنه العلاج الكامل لكل نواحي النقص في التسيير ذلك أن هذا النظام يجب أن يستعمل في نطاق حدود معينة وذلك لأن الموازنة التقديرية تعد على أساس تقديري، ففوقه أو ضعف البرنامج المعد للموازنة التقديرية يتوقف إلى حد كبير على صحة هذه التقديرات التي تبنى على الحقائق والبيانات التي يمكن الحصول عليها، كما أن هذه التقديرات يتم الوصول إليها عن طريق دراسة عوامل مختلفة بعضها داخل المؤسسة والبعض الآخر خارجها، فمؤسسة سونلغاز دائما تكون تقديراتها أكبر من ما حققتة حقا وهذا غياب دراسة العوامل الخارجية للمؤسسة.

هكذا يمكن القول أنه دور الموازنات التقديرية يتمثل في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية أنها أداة وأحسن وسيلة تستعمل في نظام مراقبة التسيير لأنها تقوم على أساس تحليل البيانات المستقبلية لمساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ووضع خطط واتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق تلك الاهداف ,وحتى تحقق مراقبة التسيير هدفها في المؤسسة يجب عليها أن توضح معناها وأهدافها.

الفرع الأول : النتائج

من خلال التحليل التي تمت دراسته خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ تعتمد مؤسسة سونلغاز على الموازنة التقديرية كونها تخطيط ونظام رقابي توصل لجميع العاملين ما هو المطلوب منهم من أجل تحقيق الغاية والأهداف المنشودة؛
- ✓ وجوب توفر ثقافة الرقابة للإدارات الأخرى مما يتوفر الوعي الرقابي لدى المستويات الادارية المختلفة في المؤسسة محل الدراسة لهذا تكمن الفائدة في إعداد التقارير الخاصة بالانحرافات سواء تم ذلك في الوقت المناسب أو غير مناسب؛
- ✓ تركز الموازنة التقديرية على أهمية تقييم الخيارات المطروحة قبل تطبيق القرارات فعليا في مختلف المستويات الادارية التابعة للمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يجب أن يتم مراجعة الموازنة التقديرية من طرف كافة مسؤولي المصالح التابعة للمؤسسة محل الدراسة حتي يكون هناك فهم واسع لهذه الأفكار؛
- ✓ الموازنة التقديرية هي أداة، نجاحها يعتمد على مدى التزام العاملين التابعين لمؤسسة سونلغاز بتطبيق ما جاء فيها بجذاهها.

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقة - حضري

الفرع الثاني : الاستنتاجات المتوصل إليها

من خلال ما تم صياغته من نتائج تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات وهي كالتالي :

- ✓ تعتبر الموازنة التقديرية أداة مساعدة في اتخاذ القرارات والقياس وتكاثف الجهود، الأمر الذي يساهم في نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها؛
- ✓ يجب أن تكون الموازنة التقديرية مفهومة سهلة المنال والتنفيذ، كما يجب كذلك أن تكون مرنة إبداعية لمواجهة الظروف والحالات الطارئة؛
- ✓ التعاون المتبادل بين الأقسام والنشاطات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الموازنة التقديرية؛
- ✓ تسمح الموازنة التقديرية بعملية الاشراف والرقابة على النشاطات، للتأكد من تنفيذها بطريقة فعالة وكافية خلال الوقت المحدد.

خلاصة

تعمل الموازنة التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في مؤسسة سونلغاز، كونها تساعد على تجنب حدوث أزمات ادارية ومواجهة الأخطار قبل وقوعها ومساعدة الادارة على التحقق من ان الأداء يسير وفق الخطة الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لها مع التأكد على دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء.

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز على قسم العلاقات التجارية اتضح أن في اعداد الموازنة التقديرية للتموينات والمبيعات تعتمد على الزبائن المتوقع الحصول عليهم خلال السنة بالإضافة إلى وضعية المشاريع، ومن قسم العمليات التجارية وتطوير المبيعات الذي يقوم بمتابعة تحقيق الميزانية الطاقية والقيام بالتحقيقات الميدانية قرب الزبون يتم اعداد الموازنة التقديرية للتموينات والمبيعات.

الخطمة

إن دراسة الموازنة من المواضيع التي تحظى بإهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين في مجال العلوم التسييرية، حيث أن هذه القائمة تعبر عن ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة مستقبليا وعليه تمكن الادارة بصفة خاصة من اتخاذ الاجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى للأهداف المسطرة، وبالتالي لا يخفى على أحد أهمية إعداد الموازنة من قبل المؤسسة بطريقة علمية.

في دراستنا هذه حاولنا التطرق لدور الموازونات التقديرية في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية من خلال حل الاشكال القائم حول معرفة إمكانية موازنة التموين والمبيعات التقديرية أن تساهم في عملية الرقابة في المؤسسة الاقتصادية في الجوانب الادارية حيث هدفت الدراسة إلى بلوغ الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا ليأتي هذا البحث بعرض الجوانب التي من خلالها حاولنا فهم الموازنة التقديرية ومدى أهمية إعدادها بالنسبة لمؤسسة سونلغاز وفي ضوء ما توصلنا اليه من نتائج في نهاية الفترة المدروسة.

للإمام بحوثيات الدراسة تتم التطرق من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة، التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار إشكال الدراسة، وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي:

نتائج البحث واختبار فرضياته

أسفرت هذه الدراسة عن جملة من النتائج التي توصل إليها البحث ومكنتنا من نفي أو اثبات كل فرضية تم وضعها في هذا البحث :

أولا : اختبار فرضيات البحث

لقد مكنتنا هذا البحث من اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في بداية البحث سنلخصها في ما يلي :

أ/ **حسب الفرضية الأولى** : تعد موازنة التموين والمبيعات من أهم أدوات لمراقبة التسيير في المؤسسة لأنها تمكن من تحديد مدخلات ومخرجات المؤسسة في العملية الادارية كما تساعد المسؤولين الاداريين في عملية الرقابة التسييرية لتسهيل اجراءات التسيير المطبقة في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

ب/ **حسب الفرضية الثانية** : لمراقبة التسيير دور هام في الموازونات التقديرية واستخدام هذه الاخيرة يتحقق بوجود نظام رقابة فعال داخل المؤسسة حيث يقوم المراقب بإعداد مختلف الموازونات التقديرية مقارنا بين النتائج الفعلية والمقررة لاستخلاص فروقات ايجابية يدعمها أو سلبية يحاول تداركها لتخاذ الاجراءات التصحيحية وكل هذا يؤدي إلى فرض نظام رقابة فعال داخل المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

ج/ حسب الفرضية الثالثة : تعمل موازنة التمويل والمبيعات التقديرية على رفع مستوى الأداء لتحقيق فعالية مراقبة التسيير وهذا من خلال الدراسة التطبيقية لاحظنا أن مؤسسة سونلغاز ساهمت في تسهيل أهم الأساليب مما يضمن متابعة مستوى أداء المؤسسة من سنة إلى أخرى حيث تسعى إلى تحسين علاقاتها مع الزبائن وتقديم خدمات أفضل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والأخيرة.

ثانيا : نتائج البحث

توصلنا من خلال الدراسة التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها كما يلي :

- للموازنة التقديرية دور كبير في تحقيق رقابة داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- تعد كل من عملية التخطيط والرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات؛
- تعتمد مؤسسة سونلغاز ورقلة على أساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية وربط زيادة حجم المبيعات بزيادة عدد الزبائن؛
- عملية تقدير موازنة التمويل والمبيعات تقوم بها الوحدة المركزية الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة.

توصيات واقتراحات البحث

قادنا هذا البحث بصفة خاصة نتائجه إلى اقتراح جملة من التوصيات نعتقد أن تجسيدها يعود بالفائدة على المؤسسة وتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

- نوصي المؤسسات الاقتصادية بضرورة استخدام طرق تقنية حديثة لتدعيم نظام رقابتها التسييرية داخل المؤسسة؛
- التخلص من مركزية اتخاذ القرارات وجعل حرية المشاركة في القرارات؛
- يجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب الاحصائية والعلمية في اعداد الموازنات التقديرية وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل؛
- يجب على المؤسسة مهما كان نوعها أن تولي اهتماما كبيرا لنظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة باعتبارها أداة فعالة من بين أدوات وظيفة مراقبة التسيير لما تتضمنه هذه الوظيفة من قيمة في معرفة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

آفاق البحث

يمكن بنهاية هذا البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديدة بدراستها مستقبلا وهي:

- نظام الموازنات وعلاقته بالوظائف الادارية "التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق"
- المفاضلة بين المشاريع الاقتصادية بواسطة استخدام الموازنات الرأسمالية

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب

1. خالص صالح، تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسات الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
2. خيرت ضيف، المحاسبة الادارية - الموازنات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975.
3. خيرت ضيف، الموازنة التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1965.
4. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
5. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للرقابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1995.
6. محمد تهامي، طواهرير ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات - الاطار النظري والممارسة التطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
7. محمد سامي راضي، وحدي حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2006.
8. ناصر دادي عدون وأخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

ب/ البحوث الجامعية

9. حجاج محمد أمين، مذكرة ليسانس بعنوان : الموازنات التقديرية أداة فعالة في التسيير، فرع مالية، المركز الجامعي بالمدينة، 2004.
10. الحميد علي سالم، مذكرة ماجستير بعنوان : تقويم نظم الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشأة صناعة الأغذية في اليمن، جامعة عدن، اليمن، 2006.
11. ديانة الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الادارة العامة" في قطر العربي السوري"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 1996.
12. زيد محمود موسى عليان، مذكرة ماجستير بعنوان : مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009.
13. عزوز ميلود، مذكرة ماجستير بعنوان : دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
14. قورين حاج قورين، مذكرة ماجستير بعنوان : دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
15. كوثر بوغابة، مذكرة ماستر بعنوان : دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة وحدة ورقلة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر"، جامعة ورقلة، 2012.

16. محمد موسى النجار، مذكرة ماجستير بعنوان : العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2006.
17. وليد بريكي، مذكرة ماستر بعنوان : دور الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، جامعة ورقلة، 2013.

د/ وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية)

18. حمود محمد السباعي، دورة تدريبية لإعداد الموازنات التقديرية، 2007.
19. قريشي محمد الصغير، محاضرات في : مقياس مراقبة التسيير، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012.

هـ/ المقابلات الشفوية

20. بن فردية عبد القادر ، مسؤول مصلحة العلاقات التجارية، كيف تؤثر الرقابة على الموازنة التقديرية المتعلقة بالتمويلات والمبيعات، ورقلة، 2014/03/22، (مقابلة شخصية).

ي/ المواقع الإلكترونية

21. <http://mouhasaba.3oloum.org/t263-topic> 2014/04/18 : أطلع عليه بتاريخ
22. <http://www.ao-acodemy.oriya - 0311008 - doc> 2014/03/03 : أطلع عليه بتاريخ

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

23. Geor.terry, stephan, **les principes du mangement**, paris, edition.economice.
24. Gilles brassy, christoinkonkuyt, **economie d'entreprise**, edition sirey, paris, 1990.
25. Marcel la flame, **le management approche**,sustémique, Gaetan morin, canada, 1981.
26. Mohamed Bouhadida, **Dictionnaire des finances**, pes affaires et pe management, casbah edition, 2000.
27. Wije Wanden, H. Hem, W.& Santi, j. **the Impact of planning and control**, sopnistication.on per form anco FS mau and medium sized enterprises : Evidencefrom srilanka, journal of small business ma naqe ment 42 (2), 2004.

الملاحق

الملحق رقم (1) : موازنة التموين والمبيعات التقديرية للكهرباء لسنة 2013 بالأشهر

L'évolution de DCC AO est à cause de manque important des véhicules au niveau des agences commerciales

Recettes R50

2013	AO	FSM	BT/BP	MT/MP	MT/MP+BT/BP	MT/MP PRIVEE	MT/MP ADM
Janvier	147 713 521,62	2 645 275,31	150 358 796,93	98 256 354,14	248 615 151,07	73 431 553,36	24 824 800,78
Février	151 810 882,75	7 322 228,96	159 133 111,71	94 348 839,69	253 481 951,40	72 207 090,42	22 141 749,27
Mars	48 038 674,63	29 518 898,99	77 557 573,62	93 870 821,85	171 428 395,47	71 612 260,28	22 258 561,57
Avril	127 697 300,12	2 806 385,80	130 503 685,92	99 562 745,07	230 066 430,99	79 378 836,24	20 183 908,83
Mai	113 253 530,19	5 734 015,45	118 987 545,64	107 081 257,04	226 068 802,68	82 879 772,72	24 201 484,32
Juin	59 135 957,94	28 281 239,86	87 417 197,80	145 503 851,33	232 921 049,13	109 663 207,94	35 840 643,39
Juillet	197 446 315,77	3 815 963,65	201 262 279,42	150 560 069,36	351 822 348,78	118 961 135,52	31 598 933,84
Août	259 457 018,38	4 846 862,00	264 303 880,38	137 626 323,26	401 930 203,64	105 402 660,90	32 223 662,36
Septembre	122 070 047,94	35 869 690,87	157 939 738,81	134 427 505,79	292 367 244,60	100 016 845,78	34 410 660,01
Octobre	323 659 452,94	5 543 647,23	329 203 100,17	124 194 321,19	453 397 421,36	87 044 928,41	37 149 392,78
Novembre	206 102 701,07	7 767 118,86	213 869 819,93	100 311 620,57	314 181 440,50	76 642 893,55	23 668 727,02
Décembre	69 646 229,51	35 220 493,47	104 866 722,98	104 893 797,34	209 760 520,32	78 796 772,17	26 097 025,17
Total année	1 826 031 632,86	169 371 820,45	1 995 403 453,31	1 390 637 506,63	3 386 040 959,94	1 056 037 957,29	334 599 549,34

Agences	Solde n-1	P.E.C	Annulations	Encaiss.	Solde 2013	Tx enc %	Crédit client
A.E.K	78 482 478,54	336 573 303,30	28 278 234,81	298 136 158,62	88 641 388,41	77,08	105
Chorfa	74 860 895,28	383 610 763,01	28 598 573,12	322 972 971,35	106 900 113,82	75,13	110
H.Messaoud	47 617 274,65	318 463 950,14	18 635 383,25	278 848 469,40	68 597 372,14	80,26	84
Rouissat	81 006 063,60	249 174 668,44	13 233 647,90	205 974 059,09	110 973 025,05	64,99	172
TOTAL DR	281 966 712,07	1 287 822 684,89	88 745 839,08	1 105 931 658,46	375 111 899,42	74,67	114

الملحق رقم (2) : سرعة دوران الغاز لثلاث سنوات 2011 الى 2013

	Chiffres d'affaires gaz H.T (MDA)				13/12 %	Prix de vente moyen (cDA)		
		Réal 11	Réal 12	Réal 13		Réal 11	Réal 12	Réal 13
BP		102,8	124,3	123,7	-0,4	33,4	44,1	37,3
AO		99,6	120,0	119,1	-0,7	33,5	43,9	37,0
FSM		3,2	4,3	4,6	7,4	31,2	49,6	47,8
MP		11,1	14,5	14,9	2,3	245,0	353,2	328,5
BP+MP		113,9	138,8	138,6	-0,1	36,5	48,5	41,2

□ Chiffre d'affaires GAZ par agence commerciale (détaillées, DCA)

الملحق رقم (3) : سرعة دوران الكهرباء لثلاث سنوات من 2011 الى 2013

	Chiffres d'affaires électricité H.T (MDA)			évo	Prix de vente moyen (cDA)			
	Réal 11	Réal 12	Réal 13	13/12 %	Réal 11	Réal 12	Réal 13	
Ouargla U	BT	1 321,8	1 574,7	1 661,1	5,5	408,3	409,7	410,1
	AO	1 193,5	1 428,7	1 507,7	5,5	409,5	410,6	411,0
	FSM	128,2	146,0	153,5	5,1	397,5	401,5	401,2
	MT	1 165,5	1 269,4	1 285,9	1,3	338,9	334,1	333,0
	BT+MT	2 487,3	2 844,1	2 947,0	3,6	372,6	372,1	372,5

Chiffre d'affaires par agence commerciale (détaillées, DCA)

الملحق رقم (4) : سرعة دوران لسنة واحدة لكل منطقة

MDA		Em. Ord.	Em. Man	Annul	Net
BP		138,70	3,24	18,20	123,74
AO		133,74	3,19	17,79	119,14
Agences	AG,C. AEK	47,19	1,95	7,99	41,15
	S/C. ROUISSAT	25,76	0,22	1,91	24,07
	S/C. HMD	14,22	0,21	1,40	13,03
	S/C. CHORFA	46,56	0,81	6,49	40,89
FSM		4,96	0,05	0,41	4,60
Agences	AG,C. AEK	0,97	0,000	0,266	0,71
	S/C. ROUISSAT	1,01	0,00	0,00	1,01
	S/C. HMD	0,39	0,00	0,00	0,39
	S/C. CHORFA	2,59	0,05	0,15	2,49
	MP	15,46	0,05	0,62	14,89

Chiffre d'affaires par agence commerciale

Agences	A.O	FSM	BP
AG,C. AEK	41,150	0,705	41,855
S/C. ROUISSAT	24,073	1,013	25,086
S/C. HMD	13,029	0,390	13,419
S/C. CHORFA	40,888	2,489	43,377
Total DD	119,141	4,597	123,738

الملحق رقم (5) : سرعة دوران الغاز لسنة واحدة لكل منطقة

Chiffre d'affaires par agence commerciale (détaillées, DCA)

MDA		Em. Ord.	Em. Man	Annul	Net
BT		1693,75	46,33	78,96	1661,12
AO		1537,95	45,48	75,78	1507,66
Agences	AG,C. AEK	386,72	14,77	21,89	379,60
	S/C. ROUISSAT	305,79	8,81	12,59	302,01
	S/C. HMD	388,79	6,27	17,60	377,45
	S/C. CHORFA	456,66	15,63	23,69	448,60
FSM		155,80	0,85	3,18	153,46
Agences	AG,C. AEK	21,14	0,31	0,02	21,43
	S/C. ROUISSAT	44,50	0,19	1,83	42,85
	S/C. HMD	24,94	0,00	0,00	24,94
	S/C. CHORFA	65,23	0,35	1,33	64,24
MT		1291,94	10,35	16,38	1285,91
Total		2985,69	56,68	95,34	2947,03

Chiffre d'affaires par agence commerciale

		AO	FSM	BT
Agences	AG,C. AEK	379,60	21,43	401,02
	S/C. ROUISSAT	302,01	42,85	344,86
	S/C. HMD	377,45	24,94	402,39
	S/C. CHORFA	448,60	64,24	512,84
Total		1507,66	153,46	1661,12

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية والرقابة الداخلية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الموازنات التقديرية في تطبيق الرقابة الداخلية
3	المطلب الأول : الرقابة في المؤسسة الاقتصادية
3	الفرع الأول : ماهية نظام الرقابة في المؤسسة الاقتصادية
4	الفرع الثاني : خصائص وأهداف نظام الرقابة الداخلية
5	الفرع الثالث : مراحل نظام الرقابة الداخلية
5	الفرع الرابع : أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية
8	المطلب الثاني: ماهية الموازنات التقديرية
8	الفرع الأول : مفهوم الموازنات التقديرية
8	الفرع الثاني: خصائص ووظائف الموازنة التقديرية
9	الفرع الثالث : تطبيق نظام الرقابة الداخلية باستخدام الموازنات التقديرية
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
10	المطلب الأول: دراسات لها علاقة بالدراسة الحالية
10	الفرع الأول : دراسات باللغة العربية
12	الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
13	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
14	خلاصة

15	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- ورقلة - حضري
16	تمهيد
17	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
17	المطلب الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة
17	الفرع الأول : المنهجية المتبعة
17	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
18	المطلب الثاني : الأدوات التي استعانت بها الدراسة
18	الفرع الأول : الوثائق (أنواع الموازنات التي تقوم بها المؤسسة)
18	الفرع الثاني : المقابلة الشخصية
18	المبحث الثاني : نتائج الدراسة المتوصل إليها ومناقشتها
18	المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها
18	الفرع الأول : عرض نتائج موازنة التموينات والمبيعات لكل من الكهرباء والغاز للسنوات (4) ...
38	الفرع الثاني : تحليل الموازنات التقديرية
39	المطلب الثاني: مناقشة ما توصلت إليه الدراسة
40	الفرع الأول : النتائج
41	الفرع الثاني : الاستنتاجات المتوصل إليها
42	خلاصة
44	الخاتمة
48	المصادر والمراجع
50	الملاحق
51	الملحق الأول : موازنة تموين والمبيعات التقديرية للكهرباء لسنة 2013 بالأشهر
52	الملحق الثاني : سرعة دوران الغاز لثلاث سنوات 2011 إلى 2013
53	الملحق الثالث : سرعة دوران الكهرباء لثلاث سنوات من 2011 إلى 2013
54	الملحق الرابع : سرعة دوران لسنة واحدة لكل منطقة
55	الملحق الخامس : سرعة دوران الغاز لسنة واحدة لكل منطقة
57	الفهرس