جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص:إدارة مالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

أهمية التحكم في الموازنة التقديرية لتفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري

من إعداد الطالب:

- عامر راحلة
- يزيد سوماتي

تحت إشراف الأستاذ:

د- فضيلة رمضاني

لجنة المناقشة :

رمضاني فضيلة	جامعة المدية	مشرفا
شفيقة ضريفي	جامعة المدية	رئيسا
عزيزة المهري	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية:2022/ 2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة "رمضاني فضيلة" على إرشاداتها وتوجيهاتها الحكيمة والرشيدة.

كما لا يفوتني أيضا أن أشكر كل عمال جامعة المدية أساتذة كانو أو إداريين.

والشكر موصول أيضا إلى عمال مؤسسة مطاحن قصر البخاري لإستقبالهم ومساعدتهم لنا في إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.





إليك يا من علمتيني العطاء دون انتظار المقابل، يا من زرعتي في قلبي أسمى معاني الأفاضل: أمي.

إلى ذلك الصرح الذي علمني الخلق الكريم، صاحب الفضل الكبير: أبي.

إلى أخواتي وسندي في حياتي: نورة – سهام – آية.

إلى بهجة البيت وحلاوتها إبنة أختي الكتكوتة: ورود.

إلى زميلي في هذا العمل والذي أثبت أن الأخوة ليست فقط في الرحم: يزيد.

إليك يا أستاذتي الكريمة الذي علمتيني أن تشجيع المعلم لتلميذه دافع قوي له على التقدم.

إلى من كانو لي أوفياء: إلى الحيلو ومحمد ولعجال ونصر الدين وهشام وعبد القادروعيسى.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

عامـــــــــــر



إلى أمي الحبيبـــــــــــــة

أهديـــــــــك أسمى عبارات التكريم و التقديـــر

إلى أبي الكريم حفظـــــــــه الله ورعاه

إلى كل أفراد عائلة سوماتي كبيرا وصغيرا وأمي فاطمة وكتكوتا تسنيم وإلى أختي نسمة وأحلام

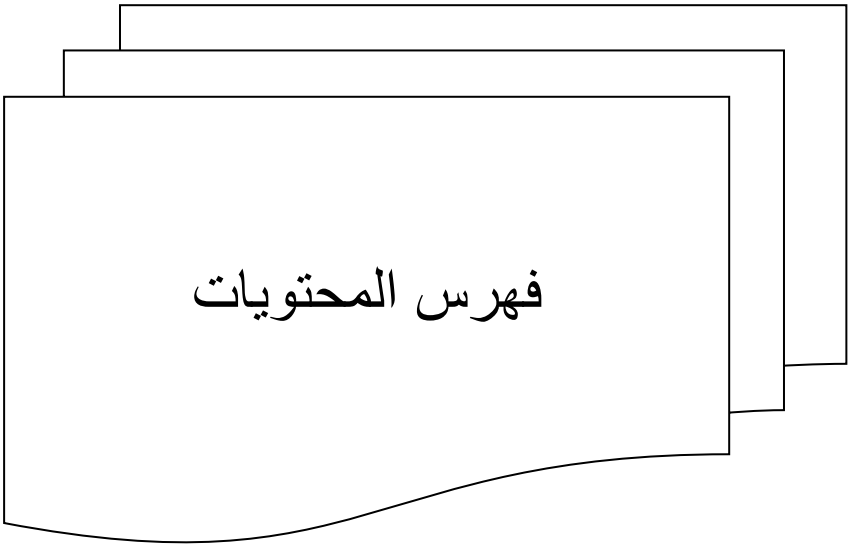
إلى زوجتي

كل أصدقائي بوزار والحوتة وخير الدين ولومير وعامر وأيمن وإسحاق إخواني إليكم أهدي لكم حبي

إلى كل من مد لي يد العون في انجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة

أهدي هذا العمل المتواضع.....

يزيد


فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	-
الإهداء	-
ملخص	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول والأشكال	-
قائمة الملاحق	-
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار العام للموازنات التقديرية	07
تمهيد:	08
المبحث الأول: عموميات حول الموازنات التقديرية	09
المطلب الأول: نشأة وتطور الموازنات التقديرية	09
المطلب الثاني: مفهوم الموازنات التقديرية وخصائصها	10
المطلب الثالث: أهمية وأهداف ووظائف الموازنات التقديرية	12
المبحث الثاني: أنواع الموازنات التقديرية	19
المطلب الأول: موازنة المبيعات	19
المطلب الثاني: موازنة الإنتاج وموازنة التموينات	26

المطلب الثالث: الموازنة النقدية	36
المبحث الأول : اساسيات الموازنات التقديرية	40
المطلب الأول : مبادئ نجاح الموزنات	40
المطلب الثاني:عوامل المتحكمة في اعداد الموزنات التقديرية	44
المطلب الثالث:طرق ومراحل الموازنة التقديرية	46
خلاصة	49
الفصل الثاني: عرض تحليلي لمراقبة التسيير	51
تمهيد	51
المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير	52
المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير وتعريفها	52
المطلب الثاني: خصائص فعالية مراقبة التسيير ومهامها	64
المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير	67
المبحث الثاني: أساليب وأدوات مراقبة التسيير	70
المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير(المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، نظم المعلومات)	70
المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير(لوحة القيادة، التحليل المالي، الموازنات التقديرية)	73
المطلب الثالث: لوحات القيادة	74

المبحث الثالث: المراقبة بالموازنة التقديرية	77
المطلب الأول: مفهوم المراقبة بالموازنة	77
المطلب الثاني: خصائص المراقبة بالموازنة التقديرية	77
المطلب الثالث: تحليل الانحرافات	79
خلاصة	85
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري	86
تمهيد	86
المبحث الأول: التقديم بشركة مطاحن قصر البخاري "أغروديف"	88
المطلب الأول:التعريف بالشركة	88
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة	89
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	92
المبحث الثاني: واقع الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة	96
المطلب الأول: دور ومكانة مراقبة التسيير في المؤسسة	96
المطلب الثاني: الموازنة التقديرية في الشركة	96
المطلب الثالث: خصائص نشاط مؤسسة " أغروديف"	98
المبحث الثالث: تحليل الانحرافات	98
المطلب الأول: تحليل انحرافات المبيعات	98

المطلب الثاني: تحليل انحرافات الإنتاج	100
المطلب الثالث: تحليل انحرافات التموين	102
خلاصة	106
خاتمة عامة	109
قائمة المراجع	111
الملاحق	116

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01-01	وظائف الموازنة التقديرية	11
02-01	علاقة موازنة الإنتاج بموازنة المبيعات	20
03-01	العلاقة بين الموزنات	24
01-02	أهمية النسبة للتخطيط والمراقبة المصاحب لتطور مفهوم مراقبة التسير	49
02-02	مراحل عملية مراقبة التسيير	59
01-03	الاعمال المكلفة بها المؤسسة	81
02-03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اغروديف	83
02-03	حصة المنتجات المساهمة في المبيعات الاجمالية للمؤسسة	95

قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01-01	**جدول العلاقة بين موازنة المبيعات والموزانات الاخرى**	**17**
02-01	:خطوات اعداد موازنة الإنتاج	**21**
01-03	جدول انحرفات موازنة المبيعات 2020-2021	**92**
02-03	**جدول انحرفات موازنة الإنتاج 2020-2021**	**94**
03-03	**حصة المنتجات المساهمة في المبيعات الاجمالية المؤسسة**	**95**
06	**جدول يوضح انحرفات التمرين لسنة 2021-2022**	**103**

قائمة المختصرات :

المصطلح	الرمز
L'écart total de la matière première consommée	**EGMP**
La quantité réelle consommée de matière première	**QRMP**
La quantité de matière première estimée à consommer pour la production réelle	**QPMP**
Frais généraux standards adaptés à l'activité réelle	**CISA**
Dépenses indirectes réelles	**CIR**
Ecart de charge des dépenses de main- d'œuvre directe	**EGMOD**
Office algérienne interprofessionnel des céréales	**OAIC**
L'écart total pour les dépenses indirectes	**EGL**
Ecart total des ventes	**EGV**
Ecart total de production	**EGP**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
(01)	موازنة المبيعات لسنة 2020 و سنة 2021	114
(02)	موازنة الإنتاج لسنة 2021 وسنة 2022	115
(03)	موازنة لباموين لسنة 2021 وسنة 2022	116

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف واقع تطبيق الموازنة التقديرية كآلية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية والذي من خلالها يتم التعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها.

كما أن تفعيل هذا النظام ميدانيا يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة. وأيضا معرفة مدى اعتماد المؤسسات على نظام الموازنات التقديرية في نشاطها، وتم من خلال الجانب النظري التطرق إلى مفهوم الموازنات التقديرية وأنواعها وأساسياتها والتعريف بمراقبة التسيير وأدواتها، وبغرض الوقوف على واقع الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية فقد قمنا بدراسة تطبيقية تم فيها تحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة أغروديف فرع قصر البخاري لتحليل النتائج المتحصل عليها للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، الموازنات التقديرية، الانحرافات.

Summary:

This study aims to identify the reality of the application of the discretionary budget as a mechanism to monitor the management of the economic institution، through which the status of the institution is accurately identified in order to identify errors and deviations and work to correct them.

The activation of this system in the field helps to achieve the goals and improve the efficiency and effectiveness of the institution. And also knowing the extent to which institutions depend on the system of discretionary budgets in their activity، and through the theoretical aspect، the concept of discretionary budgets، their types and basics were addressed، and the definition of management control and its tools، and in order to determine the reality of discretionary budgets in economic institutions، we have carried out an applied study in which the estimated budgets of Agrodiv Corporation branch were analyzed Al-Boukhari Palace to analyze the results obtained for the institution under study.

Keywords : steering control، discretionary budgets، distractions.


المقدمة العامة

مقدمة:

نظرا لكبر حجم المؤسسة و التطورات الحاصلة في العالم والتي أدت إلى حدوث مجموعة من الاختلافات على مستوى إدارة المؤسسات ، برزت الحاجة إلى تبني نظام مراقبة التسيير من أجل البقاء والتطور و الاستمرارية هذا ماجعله يحضى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير ،فقد أصبح نظام مراقبة التسيير وسيلة للقيادة ومصدر للمعلومات للتعرف على وضعية المؤسسة بدقة والوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة .

ولكي تطبق المؤسسة نظام مراقبة تسيير محكم وفعال لابد لها من الاستعانة بمجموعة من الآليات و الأدوات التسييرية الموضوعة لهذا الغرض للوصول إلى الأداء المثالي و تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، ومن بين هذه الأدوات الموازنة التقديرية

تعد الموازنة التقديرية أهم و أكثر أداة مستخدمة في المؤسسات عند ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة ، وهي تساعد في عمليات التخطيط ، التنسيق و الرقابة على المدى القصير مما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عند وجود مجموعة من البدائل المتاحة ، وبذلك تكون الموازنة التقديرية أداة التعبير عن الأهداف و السياسات من خلال إعدادها مقدما في شكل كمي ممثل لمصاريف المؤسسة و إرادتها .

وعليه تعتبر عملية مراقبة التسيير نظام لتسيير الأداء بصفة عامة والعمل على تحسينه وتطويره استنادا إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء .

من خلال ماسبق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

الى أي مدى تساهم الموازنات التقديرية في تفعيل مراقبة التسيير لدى المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

حتى يمكننا من معالجة الإشكالية كان لابد من تجزئتها إلى أسئلة فرعية الآتية:

ما هي الموازنة التقديرية؟ وكيف يتم إعدادها؟

ما هي مراقبة التسيير؟ وما هي أدواتها؟

كيف يتم استخدام الموازنات التقديرية في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

تساهم الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير في المؤسسة؛

تستخدم المؤسسة محل الدراسة الموازنة التقديرية لمراقبة تسييرها ؛

أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية هذا الموضوع في تحديد دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية عن طريق الموازنات التقديرية؛

2- إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين التسيير؛

3-إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الموازنات التقديرية التي تسمح للمؤسسة
بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها؛

أهداف البحث:

1- تحديد أدوات وتقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛

2- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية؛

3- إبراز أهمية وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة؛

4- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

مبررات الدراسة:

تتمثل الأسباب الموضوعية والذاتية التي أدت بنا إلى اختياره فيما يلي:

1- رغبتنا في الخوض في حيثيات هذا الموضوع واكتشاف تفاصيله؛

2- إثراء معارفنا في هذا الموضوع ؛

3- رغبتنا في التمرن على إعداد مثل هذه البحوث وفقا للطرق المنهجية المناسبة.

المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المقدمة من عدمها اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك من خلال عرض المفاهيم الأساسية لكل من الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير، وتدعيم الدراسة بجزء تطبيقي لنسلط الضوء أكثر على الظاهرة المدروسة والتعمق أكثر في جوانب البحث قصد التعرف على أهمية استخدام الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من خلال دراسة تحليلية.

الدراسات السابقة:

1- باسم عمروش، أحمد علماوي، **الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير- دراسة حالة المركب المنجمي – بئر العاتر**،2021، مجلة التنمية الاقتصادية، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير يقوم بإعداد نظام الموازنات التقديرية لأغراض تحديد النتائج، تحديد نسب النمو والتطور وعملية المقارنة بين ما هو فعلي وما هو تقديري واستخراج الانحرافات، كما أن نظام الموازنات التقديرية يقدم تفسيرات غير كافية ولا تستجيب لمتطلبات التسيير الفعال.

2- مداخلة الدكتور عبد الرزاق سلام ووهيبة ختيري تحت عنوان: **واقع مراقبة التسيير في المجمعات الصناعية الكبرى- دراسة حالة بمجمع صيدال المدية** يوم 25 أفريل2017 كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة 02- حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم وتفعيل مراقبة التسيير، التي تعتبر من أهم النظم الرقابية الفعالة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير له دور كبير في تحسين أداء المؤسسات، من خلال تفادي المخاطر مستقبلا .

3- فقيه أميرة، **استخدام الموازنة في تفعيل مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز(TIFIB)،بسكرة شهادة ماجيستر تخصص فحص محاسبي 2016**، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كيفية استخدام الموازنة ومساهمتها في مراقبة التسيير، بحيث تمثل الموازنة التعبير المفصل لبرنامج العمل الذي تريد المؤسسة تنفيذه.

هيكل البحث:

مثل كل الدراسات السابقة فقد قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول المعنون بالإطار العام للموازنات التقديرية الذي يضم ثلاثة مباحث حيث المبحث الأول بعنوان الإطار العام للموازنات التقديرية والمبحث الثاني بعنوان أنواع الموازنات التقديرية، أما المبحث الثالث بعنوان أساسيات الموازنات التقديرية، أما الفصل الثاني تحت عنوان عرض تحليلي لمراقبة التسيير، فيضم المبحث الأول عنوان مدخل إلى مراقبة التسيير والمبحث الثاني تحت عنوان أساليب وأدوات مراقبة التسيير، أما المبحث الثالث بالمراقبة بالموازنة التقديرية، أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة ميدانية حول استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، حيث يتضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني سندرس من خلاله واقع الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة، وفي المبحث الثالث نقوم بتحليل الانحرافات.

حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والتوصل النتائج فإن الدراسة قد ارتبطت بموضوع محدد وبحدود مكانية وزمنية:

1- حدود الموضوع:

بهدف الإسقاط النظري على التطبيقي فإن حدود الدراسة ستقتصر على موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج وموازنة التموينات.

2- الحدود المكانية:

تمت الدراسة بمؤسسة أغروديف فرع قصر البخاري على أساس أنها تستخدم الموازنات التقديرية (المبيعات، الإنتاج، التموينات) في نشاطها.

3- الحدود الزمنية:

تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2021إلى غاية 2022.

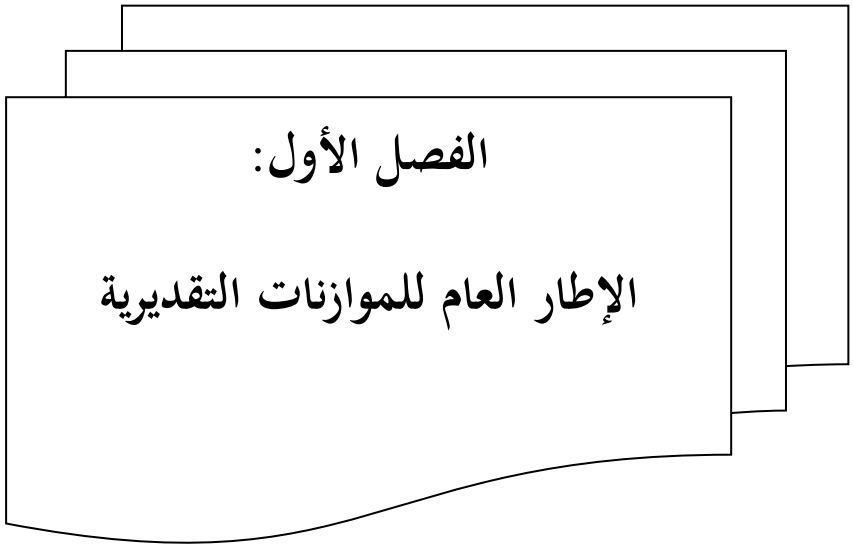
صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي اعترضتنا خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:

1- صعوبة الحصول على المراجع لقلتها؛

2- عدم مساعدة المؤسسة لنا لم تمكننا من معرفة كيفية تحليل الانحرافات وكيفية معالجتها؛

3- عدم منح الوقت الكافي لنا من قبل المؤسسة؛


الفصل الأول:
الإطار العام للموازنات التقديرية

تمهيد:

تقوم المؤسسة بوضع الموازنات التقديرية من أجل تلبية مختلف حاجاتها الاقتصادية وتقدير نشاط المؤسسة وتحديد قدرتها على تحقيق مختلف الأهداف المسطرة، ويمكن اعتبار الموازنات التقديرية أحد أهم الركائز التي تؤثر على جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية كما تعتبر أيضا أداة فعالة للتسيير والرقابة وهي عنصر من العناصر الحديثة في النظام المحاسبي، وفي ظل التطورات والمشاكل المعاصرة كان لابد من الاعتماد على الموازنات التقديرية، وأصبح من الضروري وضع أسلوب للعمل لتحقيق أفضل النتائج والأهداف المسطرة ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر الآتية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول الموازنات التقديرية
- ✓ المبحث الثاني: أنواع الموازنات التقديرية
- ✓ المبحث الثالث: أساسيات الموازنات التقديرية

المبحث الأول: عموميات حول الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من بين النماذج التي تساعد المؤسسة على القيام بوظائفها، التي تتمثل في التخطيط، التنسيق والمراقبة، فالموازنة التقديرية هي عبارة عن تعبير كمي للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ووضع البرامج التي تساعد بتحقيق تلك الأهداف، وتعتبر خطة العمل للمستقبل.

المطلب الأول : نشأة وتطور الموازنات التقديرية

تعد الموازنة التقديرية من أقدم الأدوات إذ تعود بدايتها الأولى إلى أثر سيدنا يوسف عليه السلام الذي قام بإعداد موازنة القمح المتوقع إنتاجها في ذلك العصر (اعتمادا على رؤية الملك حسب ما أخبرنا به القرآن الكريم)، ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناء على ذلك، وكانت فترة هذه الموازنة طويلة نسبيا خمسة عشرة (15) سنة، سبع سنوات للإنتاج والاستهلاك وسبع سنوات للاستهلاك فقط وعام الرخاء.

ويعود أصل كلمة موازنة إلى الكلمة الفرنسية Bougette حيث كانت الموازنة تطلق على الكشوفات التي يتم اعتمادها من طرف الدولة لتقدير الإيرادات والمحروقات ، ويعتبر De Gazeux أول من استعمل لفظ موازنة تقديرية سنة 1825 ووصفها على أنها الاحتياجات من الموارد مع تحديد توقيت هذه الاحتياجات أما استعمال الموازنات التقديرية كأداة للرقابة يعتبر حديث العهد نسبيا يعود إلى سنة 1912. ولقد زاد الاهتمام بالموازنات التقديرية على إثر ظاهرة التضخم التي شملت معظم دول العالم سنة 1920، الأمر الذي أكد على ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط.

وتطورت هذه الحركة تدريجيا إلى أن أصبحت الطابع المميز لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة، حيث أعدت هذه الأخيرة أول موازنة لها عن السنة المنتهية في 30 جويلية1933، بعد أن اتضح لها أنه من المستحيل الإشراف على مالية الدولة

دون التخطيط للمستقبل على ضوء الظروف الحالية. ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا إثر الحرب العالمية الثانية وطبق في فرنسا في الخمسينات.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الموازنات التقديرية وخصائصها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموازنة التقديرية وخصائص الموازنة التقديرية

أولا: تعريف الموازنة التقديرية

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب لآخر، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- ✓ يرى بعض الكتاب بأن: "الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة".[2]
- ✓ أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة التقديرية بأنها تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد، يركز هذا التعريف على جانب القيمة للموازنة ويغفل عن الجانب الكمي لها.[3]
- ✓ معهد التكلفة و المحاسبين الإداريين في إنجلترا يعرف الموازنة كما يلي : "خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة

[1]– نعيمة يحياوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 170–171.

[2] – فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4.

[3] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص171.

الإيرادات المخطط لها والمنتظر تحقيقها أو النفقات التي تتحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعملها لتحقيق هدف معين.[1]

- ✓ إن الميزانية التقديرية عبارة عن ترجمة بالأرقام لمختلف خطط الأعمال المنسقة والمرتبطة بكل مركز مسؤولية.[2]

على ضوء االتعاريف السابقة، يمكننا أن نعرف الموازنة التقديرية بأنها عبارة عن خطة متكاملة للأعمال التي ترغب المؤسسة في انجازها ويمكن التعبير عنها على أنها مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها.

ثانيا: خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بمجموعة من الخصائص منها:

- ✓ يتم التعبير عن الموازنة التقديرية بالأرقام، هذه الأخيرة تكون في شكل قيم (مبالغ مالية) أو كميات؛
- ✓ تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميعها أوجه نشاط المؤسسة؛
- ✓ تتعلق بفترة زمنية مستقبلية.

[1] – سلام عبد الرزاق، واقع مراقبة التسيير في المجمعات الصناعية الكبرى، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة02، الجزائر،25أفريل2017، ص5.

[2] – باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المركب المنجمي ـ بير العاتر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد06(العدد02)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر، ص ص: 239-252.

- ✓ تقوم بمبدأ التقدير إذ تعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل؛
- ✓ مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة؛
- ✓ بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ؛
- ✓ نظاما للمعلومات؛
- ✓ وسيلة لاتخاذ القرارات؛
- ✓ أداه فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- ✓ تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة؛[1]

المطلب الثالث: أهمية أهداف ووظائف الموازنات التقديرية

للموازنات التقديرية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية التي تعمل من خلالها على تحقيق أهداف المؤسسة والتي سوف نتطرق إليها بالإضافة إلى وظائف الموازنات التقديرية.

أولا: أهداف الموازنة

للموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في ثلاثة مجموعات: [2]

- ➢ أهداف ذاتية؛
- ➢ أهداف اجتماعية؛

[1] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص ص: 172-173.

[2] – جمال الدين سلامة، محاضرات في الموازنة التقديرية، تخصص إدارة مالية، جامعة المدية،2021-2022، ص ص: 6-7.

- أهداف اقتصادية؛

1. **الأهداف الذاتية:** هي الأهداف الشخصية للمسيرين وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة في القيادة؛
- الحرية في اتخاذ القرار؛
- الرغبة في الإبداع؛
- روح المغامرة؛

2. **الأهداف ذات الطابع الاجتماعي:** هي أهداف تخص الوسط الاجتماعي كما أنها لا تتعارض مع الأهداف الشخصية وهي كالآتي:

- الظهور والتميز بنجاح في أوساط المجتمع المختلفة؛
- رغبة الاندماج في الوسط الاجتماعي وكسب ثقة الغير؛

3. الطابع الاقتصادي:

ينظر للأهداف الاقتصادية من زاوية:

1.3. **المردودية:** تهدف المؤسسة إلى التطور والتوسع في المستقبل وحتى تحقق ذلك تهدف لبلوغ ربحا مئويا مقدرا بالنسبة:

- ✓ للموارد الاقتصادية والمالية المتاحة الخاصة بدوره؛
- ✓ لرقم أعمال المنتجات والسلع والخدمات المسوقة؛
- ✓ للاستثمارات المستخدمة كوسيلة عمل للقيام بالاستغلال؛

والهدف من تحقيق المردودية هو زيادة ثروة المؤسسة وتوسيعها وقد تتحقق وفي مرة واحدة أو عبر مراحل حسب طبيعة النشاط وخصوصيته.

2.3. الإنتاج بنوعية جيدة أو تقديم خدمة متميزة وبتكلفة متدنية: ذلك عن طريق تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وبتكلفة متدنية.

3.3.إيرادات المؤسسة : هي إجمالي الدخل الذي تحققه المؤسسة، قد يكون هذا الدخل ناتج عن بيع سلعة ما، أو ناتج عن تقديم خدمة معينة وهي كالآتي :

- ✓ العمل على زيادة حجم الإيرادات؛
- ✓ تعظيم مردودية الأموال الخاصة؛
- ✓ تعظيم مردودية الأموال المستثمرة؛
- ✓ العمل على رفع حجم القيمة المضافة؛
- ✓ زيادة نتائج الاستغلال؛

4.أهداف تجارية :

يقصد بالأهداف التجارية الدفع بالمؤسسة لاقتحام السوق ونيل حصة سوقية مميزة وتحقيق حجم رقم أعمال معتبر وتحسين اسم وصورة المؤسسة.

ثانيا: أهمية الموازنة التقديرية

يؤدي إعداد الميزانية التقديرية دور مهم في المؤسسة، حيث تكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ تعتبر نظام إنذار مبكر للمشاكل المرتقبة، مما يمكن المسيرين من اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل قبل وقوعها؛
- ✓ تسهيل الربط بين الأنشطة والأقسام في المؤسسة، من خلال ربط أهداف كل جزء بالأهداف العامة للمؤسسة، فمثلا يمكن دمج الإنتاج وتنشيط المبيعات مع المبيعات المتوقعة؛
- ✓ تساعد على وعي الإدارة والمسيرين بكل الظروف ومدى تأثير العوامل الخارجية على المبيعات والأداء؛
- ✓ تحفز العمال على المشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛

- ✓ يتطلب إعداد الموازنة التقديرية مشاركة كل المستويات في التخطيط وصياغة أهداف المؤسسة بصفة دورية، مما يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي بين العاملين؛[1]

ثالثا: وظائف الموازنة التقديرية.

للموازنة التقديرية عدة وظائف نذكر منها ما يلي:

1) **التخطيط:** من خلال توجيه موارد المؤسسة، حيث يتم ترجمة خطط وأهداف المؤسسة بصورة كمية، مما يساعد على توقع وتجنب المشاكل غير المتوقعة وغير المنتظرة.[2]

2) **التنسيق:** هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمشروع بحيث يعمل كل قسم منها على نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجب ألا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام.

ومن هذا التعريف فإنه يمكن القول إن المؤسسة تستخدم الموازنة التقديرية في إحاطة الجهاز التنظيمي للمشروع بالخطط المتعلقة بالأقسام الأخرى حتى لا تتعارض جهود الأقسام المختلفة ببعضها البعض وهذا يتم من خلال تنسيق نشاط المؤسسة.[3]

---

[1] – شرون رقية، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص40.

[2] – نفس المرجع، ص41.

[3] – خيرت ضيف، الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر،1966، ص12.

3) **الرقابة:** إن الرقابة تعني تنظيم الفعاليات في المؤسسة ومواكبتها لتسييرها ضمن الخطة للوصول إلى الأهداف المرسومة فيها، والرقابة بهذا المعنى عبارة عن متابعة الخطط وتحفيز العاملين، في تحقيق الأهداف، ومنع الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز هذه الانحرافات[1]، ويجب أن تتناول البيانات الآتية:[2]

3-1. التقديرات الموضوعة مقدما.

3-2. النتائج الفعلية.

3-3. الانحرافات بين النتائج الفعلية والمبالغ المدرجة بالميزانية التقديرية.

4. **التحفيز:** يمكن استخدام الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون هذه الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.[3]

5. وظيفة تقييم الأداء:

تتضمن الموازنة تقديرات وخطط تمثل معايير أداء يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المسؤولين في المؤسسة، من خلال قياس مدى نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة، والتزامهم بتحقيق أهدافها، وهذا ما يجعل الموازنة أداة فعالة لتقييم أداء العاملين وضبط سلوكهم، حيث توضح ما إذا كانت نتائج التنفيذ الفعلية تتفق مع مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة، أم هناك فروقات، وعند وجود

[1] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص18.

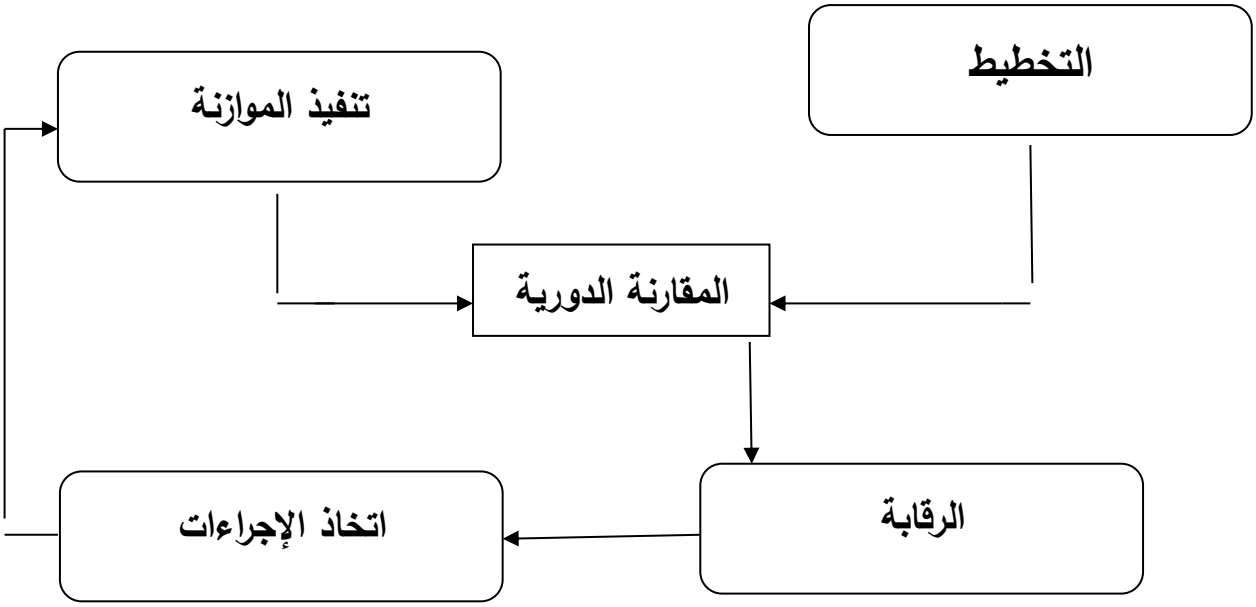
[2] – خيرت ضيف، مرجع سابق، ص13.

[3] – حمود محمد السياغي، دورة تدريبية بعنوان: إعدادات الموازنات التقديرية التخطيطية، 2007، ص 3.

فروقات يتم تحليل أسبابها على مستوى مراكز المسؤولية في المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.[1]

كما يمكن تمثيل وظائف الموازنة التقديرية سابقة الذكر من خلال الشكل الموال

الشكل رقم01-01: وظائف الموازنة التقديرية.



المصدر: بن زعيط وهيبة، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار،ص4.

[1] – سامية مقعاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2018، ص9.

المبحث الثاني: أنواع الموازنات التقديرية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أنواع الموازنات التقديرية وهي كالآتي:

المطلب الأول: موازنة المبيعات

تعتبر الميزانيات التقديرية للمبيعات هي أول ما يتم إعداده من الموازنات التقديرية لأنها تعتبر الأساس الذي يسند عليه إعداد الميزانيات الأخرى، ونجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العملية و تتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية:

- ✓ تحديد الهدف من التقدير؛
- ✓ تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛
- ✓ معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها؛
- ✓ اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة؛
- ✓ جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج؛

أولا: ماهية الموازنة التقديرية للمبيعات:

تتمثل عملية البيع في تنفيذ كافة الإجراءات اللازمة لبيع السلعة وتوصيلها إلى العميل وتحصيل قيمتها، ويدخل في نطاق ذلك بوضع الخطط البيعية، وتنفيذها والرقابة وتقييم الأداء البيعي والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات لتحقيق الأهداف.

1-تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها: "خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الميزانية، معبر عنها بالوحدات المادية وبالقيم النقدية ويعتبر إعداد ميزانية المبيعات هو نقطة البداية لإعداد الميزانية

الشاملة ولذلك يعتمد مدى النجاح أو الفشل في إعداد الميزانية الشاملة على مدى الدقة في إعداد ميزانية المبيعات لان إعداد كل الميزانيات الأخرى سيعتمد في الأساس على ميزانية المبيعات.[1]

كما تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات بأنها: خطة لمبيعات المنظمة خلال المدة التي يتم إعداد الموازنة لها، وتتضمن الموازنة كميات المبيعات المتوقعة، وأسعار البيع المتوقعة، وقيمة المبيعات الإجمالية المتوقعة، والتي يتم حسابها وفقا للقاعدة التالية:

قيمة المبيعات = كمية المبيعات * سعر بيع الوحدة ..**(1-1)**

مع مراعاة حساب القيمة المتوقعة للمبيعات لكل منتج من المنتجات خلال الفترات الخاصة بالموازنة (شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية)، مع ضرورة تجميع الأرقام لتحديد قيمة المبيعات الإجمالية المتوقعة على مستوى المؤسسة ككل.[2]

[1]– شدري معمر سعاد، محاضرات في الموازنات التقديرية، قسم المالية والمحاسبة، جامعة أوكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020/2019، ص3.

[2] – سامي محمد أحمد غنيمي، المحاسبة الإدارية، جامعة بنها، كلية التجارة قسم المحاسبة، ص19.

ثانيا: أساليب تقدير موازنة المبيعات

تتعدد أساليب تقدير موازنة المبيعات ونذكر منها:[1]

1-تقدير موازنة المبيعات بواسطة التكاليف وعتبة المردودية:

تتحمل المؤسسة جملة من التكاليف والمصاريف عند إنشائها وممارستها لنشاطها العادي ولغرض أحكام الرقابة على هذه المصاريف يتم تبويب هذه التكاليف إلى:

1-1-تبويب التكاليف حسب طبيعتها:

يقوم على مبدأ التمييز ما بين التكاليف على أساس طبيعتها (المادية والغير المادية) إذ تصنف التكاليف إلى:

- ✓ عنصر تكلفة المواد؛
- ✓ عنصر تكلفة العمل؛
- ✓ عنصر تكلفة المستلزمات الأخرى.

1-2-تبويب التكاليف حسب النشاط الوظيفي:

يوجد عدة عناصر لتبويب التكاليف حسب النشاط الوظيفي وتتمثل في:

- ✓ عناصر التكاليف الصناعية من مواد صناعية، وأجور ورواتب صناعية، والمصاريف الصناعية الأخرى (الإيجار، التأمين الصناعي، مصاريف الصيانة...الخ)؛
- ✓ عناصر التكاليف التسويقية وتشمل الشراء، البيع، النقل، سلوكيات المستهلك، الإعلان، الإشهار...الخ؛

[1] – شدري معمر سعاد، مرجع سابق، ص4.

- ✓ عناصر التكاليف الإدارية والتسيير وتشمل الأدوات المكتبية، و المطبوعات و الرواتب الإدارية... الخ؛

1-3-تبويب التكاليف حسب علاقتها بمركز التكلفة (الوحدات المنتجة والمباعة):

وهي جمع عناصر التكاليف التي ترفق من أجل مركز تكلفة معينة، ويمكن تحديد هذه التكاليف إلى مركز التكلفة دون جهد أو صعوبة وتشمل ما يلي:

- ✓ تكاليف صناعية مباشرة (مواد، أجور...الخ)؛
- ✓ تكاليف صناعية غير مباشرة (مواد، أجور العمال، الصيانة، والنقب والتبريد...الخ)؛
- ✓ التكاليف الإدارية تعتبر جميع التكاليف غير مباشرة على الوحدة الواحدة المنتجة؛

1-4-تبويب التكاليف حسب سلوكياتها عند تغير حجم الإنتاج (مبيعات) :

وتقسم إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة، فالتكاليف الثابتة هي المرتبطة ببنية المؤسسة فلا تتغير بتغير حجم الإنتاج وتكون ثابتة في الإجمالي ومتغيرة في الوحدوي، بينما التكاليف المتغيرة هي التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج وتكون متغيرة في الإجمالي وثابتة في الوحدوي.

2 / أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات:

إن الموازنات التقديرية للمبيعات هي تقدير للمبيعات بالقيمة وبالكمية مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وتقدير المبيعات أساسي بالنسبة لتنظيم وظيفة التوزيع لكنه لايقتصر على هذا الدور فقط ، فالتقديرات الطويلة الأجل تسمح بإعداد برنامج الاستثمارات ومخطط التمويل الذي يتعلق به،

أما التقديرات القصيرة والمتوسطة المدى فتعتبر أساس إعداد برنامج الإنتاج و التموين والخزينة .

وتتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية :[1]

- ✓ تحديد الهدف من التقدير؛
- ✓ تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛
- ✓ معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها؛
- ✓ اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة؛
- ✓ جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج؛

3 / علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بالموازنات الأخرى

تعتبر موازنة المبيعات هي العامل الحاكم أو المؤثر أو حجر الزاوية التي تبنى عليه الموازنات الأخرى في منشأة الأعمال، لأنها القاعدة التي يرتكز عليها مدير الإنتاج لوضع خطة إنتاج وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة والمواد الأولية المباشرة.

ويمكن توضيح العلاقة بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى من خلال الجدول الآتي:[2]

[1] – خالد رجم، شربي محمد الأمين، مرجع سابق، ص43.

[2] – محمد سامي راضى،وجدى حامد حجازي،المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعة،الإسكندرية، الإبراهيمية،2001، صفحة80.

الجدول رقم 01-01: العلاقة بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى

موازنة المبيعات	مدخلات الموازنة	مخرجات الموازنة
الهدف تقدير كمية وقيمة المبيعات خلال فترة الموازنة، وذلك حسب النتائج والمنطقة الجغرافية وفئة العملاء.	**الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل** ✓ الأهداف التسويقية العامة ✓ اتجاهات السوق وحصة المنشأة منه. ✓ سياسات المنتجات والأسعار. ✓ إستراتجيات الترويج. ✓ الإنفاق الرأسمالي.	**موازنة الإنتاج:** كمية المنتجات المقدر بيعها
المسؤول عن الإعداد: مدير المبيعات.		**موازنة مصاريف البيع والتوزيع** كمية المبيعات وحجم نشاط البيع والتوزيع.
		موازنة نتائج الأعمال: الإيرادات أو قيمة المبيعات المقدرة.
		موازنة التدفق النقدي:

		قيمة وتوقيت وتحصيلات المبيعات.
		موازنة المركز المالي: الحركة المدينة للعملاء.

المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص81.

يمثل الجدول السابق العلاقة بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى ومدى تأثير وتحكم موازنة المبيعات على الموازنات الأخرى في منشآت الأعمال حيث تعتبر أهم ركيزة في الموازنات التقديرية التي يعتمد عليها مدير الإنتاج لوضع خطة الإنتاج...إلخ.

4/ إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات: إن الميزانية التقديرية للمبيعات تأخذ شكل جدول يتكون من مجموعة من الأعمدة و الصفوف يجب أن تحتوي على المعلومات الآتية:[1]

- ✓ فترة الموازنة؛
- ✓ مختلف مناطق البيع والتوزيع؛
- ✓ مختلف المنتجات المباعة بالكمية وفي كل منطقة؛
- ✓ أسعار بيع كل منتج في كل منطقة لكل منتج على طول فترة الموازنة؛

[1] – حسين يحي، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة مالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص24.

- ✓ رقم الأعمال المتوقع في كل منطقة لكل منتج على طول فترة الموازنة؛
- ✓ المجاميع الكلية للكميات ولأرقام الأعمال على امتداد فترة الموازنة؛

يمكننا القول إنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك فبإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا.

المطلب الثاني: موازنة الإنتاج وموازنة التموينات

تختص هذه الموازنة بتقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة بما يتلاءم مع المبيعات التقديرية التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات.

أولا: موازنة الإنتاج

تعتبر موازنة الإنتاج الخطوة الثانية بعد موازنة المبيعات حيث سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

1. تعريف موازنة الإنتاج

تعرف على أنها: الموازنة التي يتم من خلالها التعرف على الكمية الواجب على المؤسسة إنتاجها خلال فترة الموازنة ويتم تحديد الكمية المتوقع إنتاجها وفقا للمعادلة

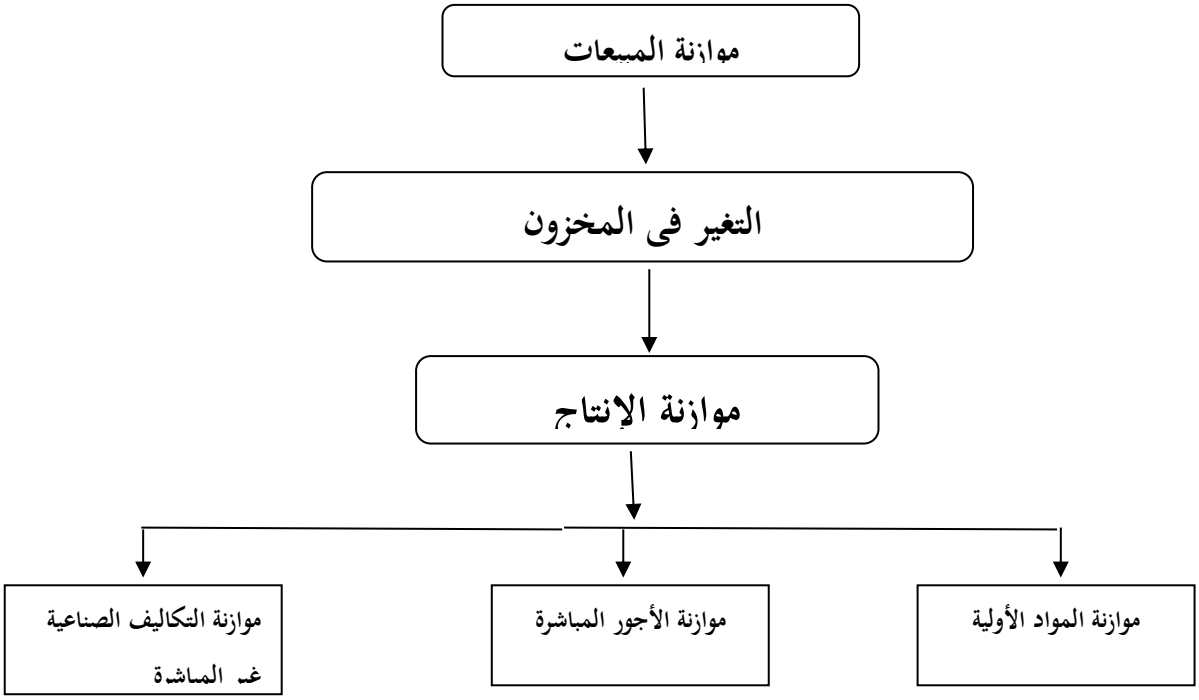
الإنتاج =المبيعات + محزون آخر مدة – محزون أول مدة **...(01-02)**

من المعادلة السابقة يمكن ملاحظة أن الإنتاج يعتمد على تقديرات المبيعات وسياسات المحزون.[1]

[1]– بوهالي محمد، تحليل العلاقة بين الموازنة التقديرية ونظم قياس الأداء حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص ص: 36-37.

وتعتبر موازنة الإنتاج أساس إعداد بقية تقديرات المستلزمات المختلفة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01-02: علاقة موازنة الإنتاج بموازنة المبيعات



المصدر: محمد بوهالي، مرجع سابق، ص38.

من الشكل السابق نلاحظ أن موازنة الإنتاج هي أساس إعداد تقديرات موازنة المبيعات وهذا من خلال تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها بما يتلاءم مع المبيعات التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات.

وتجدر الإشارة إلى وجود حالتين تتعلق الحالة الأولى بنظام الإنتاج بالطلبيات بحيث يصعب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية في هذا النظام، وبالتالي يكون من الصعب إنتاج كميات مسبقا قبل الحصول على الطلبيات، ورغم ذلك فيمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مسبقا حتى تلبي طلبيات الزبائن في الأوقات المحددة.

وتتعلق الحالة الثانية بنظام الإنتاج المستمر الذي يعتمد على التخزين بكميات كبيرة لمواجهة الطلب، وفي هذا النظام يحدد برنامج الإنتاج وفق العلاقة الآتية:

الإنتاج التقديري = المبيعات التقديرية + مخزون آخر مدة – مخزون أول مدة ...(1-3)

وبعد تحديد مستوى الإنتاج تأتي مرحلة التعرف على الطاقة الإنتاجية الحالية والمتوقعة هل تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا.[1]

3_وظيفة الموازنة التقديرية للإنتاج:

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حتى تلبي الاحتياجات عملية تقدير ومراقبة برنامج الإنتاج.[2]

4 / إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج:

يوضح الجدول الآتي خطوات إعداد موازنة الإنتاج:

جدول رقم01 -02: خطوات إعداد موازنة الإنتاج

م	الخطوات	المسمى الوظيفي للمسؤول
1	دراسة تفصيلية للخطة الإستراتجية طويلة الأجل والإطلاع على الأهداف العامة للمنشأة	مدير الإنتاج
2	الرجوع إلى موازنة المبيعات للتعرف على المبيعات المقدرة ومن ثم احتياجها من المنتجات التامة وتوقيت الحاجة إليها	مدير الإنتاج

[1] – بن زعيط وهيبة، مرجع سابق، ص ص: 7-8.

[2] – خالد رجم، شربي محمد الأمين، مرجع سابق، ص44.

3	تحديد مستويات ومعايير تخزين المنتجات التامة على ضوء إستراتجيات وسياسات تخزين المنتجات التامة	مدير الإنتاج/ مدير المبيعات
4	تحديد برنامج الإنتاج على ضوء إستراتيجيات وسياسات الإنتاج الموضوعة من قبل الإدارة العليا، ومع الأخذ في الاعتبار مدة دورة الإنتاج والطاقة الإنتاجية المتاحة	مدير الإنتاج
5	تحديد الكمية الإجمالية من كل منتج والتي يجب إنتاجها خلال فترة الموازنة	مدير الإنتاج
6	وضع برنامج زمني لجدولة إنتاج الكمية المطلوبة من المنتجات على مدار فترة الموازنة	مدير الإنتاج

المصدر: محمد سامي راضى، وجدى حامد حجازي، مرجع سابق، ص123.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن موازنة الإنتاج تتم وفق عدة خطوات التي يقوم بها مدير الإنتاج ومدير المبيعات، وتختص هذه الموازنة بتقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة بما يتلائم مع المبيعات التقديرية التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات.

ثانيا: موازنة التموينات

بعد إعداد موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج يجب إعداد موازنة التموينات لتحديد الكمية اللازمة من المواد واللوازم الضرورية لضمان تنفيذ برنامج الإنتاج، مع التركيز على ضرورة شرائها بالكميات المناسبة والأسعار والجودة المناسبة ومراعاة التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المحزون.

1) مفهوم الموازنة التقديرية للتموينات :

ويقصد بالتموين إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية، والوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

أما الموازنة التقديرية للتموينات فهي خطة تتضمن تقديرات كمية أو قيمية للموارد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج، وتسعى إلى التأكد من أن المواد واللوازم سوف تشترى بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل التكاليف.[1]

كما يمكن القول أن الموازنة التقديرية للتموين تساعدنا في الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- ✓ ماهي كمية المواد واللوازم اللازمة شراؤها في كل مرة؟
- ✓ ماهي تواريخ الحصول على الطلبيات؟
- ✓ ماهو الحد الأدنى من المخزون الذي يجب المحافظة عليه؟[2]

التموين = الشراء + التخزين **...(01-04)**

2) الهدف من الموازنة التقديرية التموينات:

الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو ضمان أن الكمية التي يحتاجها تنفيذ برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات المناسبة، وفي الأوقات المناسبة وبالجودة المناسبة، والأهم في هذه الموازنة هو التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون فالتقدير الجيد لهذه التكاليف سيعود على المؤسسة بفوائد كثيرة.[3]

---

[1]– سامية مقعاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2017، ص52.

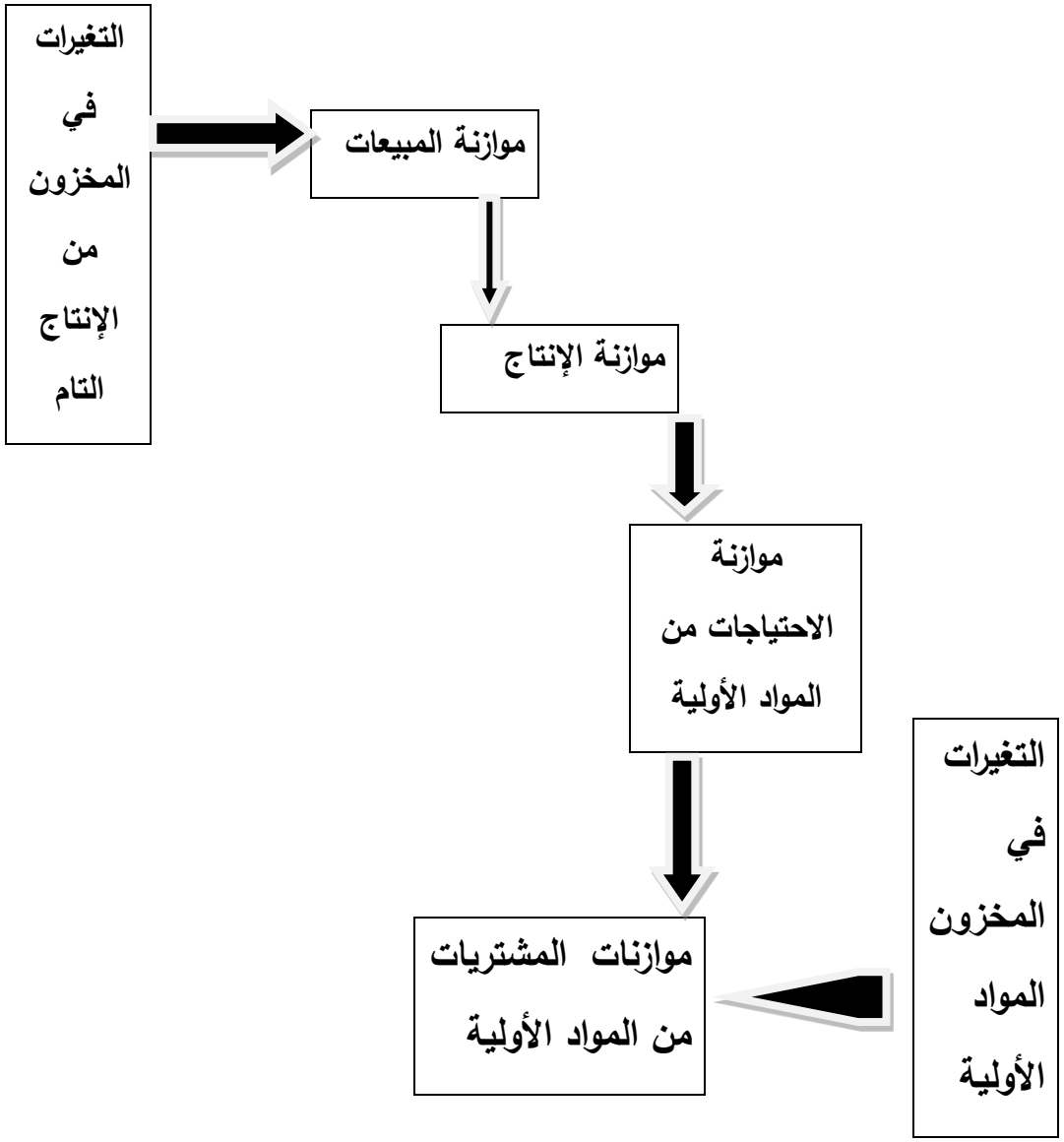
[2]– حسين يحي، مرجع سابق، ص 49.

[3] – بن زعيط وهيبة، مرجع سابق، ص8.

3) علاقة الموازنة التقديرية للتموينات بالموازنات الأخرى

يمثل الشكل الآتي نموذج التفاعل الداخلي بين موازنات المبيعات والإنتاج والاحتياجات من المواد الأولية والمشتريات وهو يوضح العلاقة بين الموازنات كما يلي:

الشكل رقم 01-03: العلاقة بين الموازنات



المصدر: محمد سامي راضى، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق،ص155.

نلاحظ من خلال الشكل أن التغيرات في المخزون من الإنتاج التام بالإضافة إلى موازنة المبيعات تساهم في موازنة الإنتاج ومنه تتم موازنة الاحتياجات من المواد الأولية بالإضافة إلى التغيرات في المخزون من المواد الأولية يساهمان في موازنة المشتريات من المواد الأولية.

4) كيفية إعداد الموازنة التقديرية للتموينات:

يتطلب إعداد الموازنة التقديرية للتموينات اختيار أحد النمطين التاليين للتموين:[1]

4-1. التموين بكميات ثابتة: عندما تتبع المؤسسة هذا النمط في التموين فان أحجام الكميات التي تطلبها تكون ثابتة وهذا عندما يكون مستوي المخزون قد وصل الي القيمة الحرجة اي المخزون الأدني من مخزون الأمان

4-2. التموين في فترات ثابتة: هنا يكون الكشف عن الحالة المخزون في تواريخ ثابتة ونلاحظ بأن أخطار الأنقطاع تكون مرتفعة لذا فان هذا النمط يستلزم المراقبة المستمرة كما يمكن إعداد موازنة التموينات عن طريق إعداد أربع موازنات هي:

- ✓ موازنة طلبيات أوامر الشراء؛
- ✓ موازنة التموينات؛

محاضرات في الموازنات التقديرية؛

- ✓ موازنة الاستهلاك؛
- ✓ موازنة المخزونات؛

وتتمثل أهم القرارات التي تساهم فيها موازنة التموينات في:

- ✓ قرار تحديد الكميات المشتراة من المواد الأولية من المخازن؛

[1] – شدري معمر سعاد، مرجع سابق، ص ص: 39-40.

✓ قرار الطلبيات من المواد المشتراة خلال فترات معين

وتحتسب موازنة المشتريات كما يلي:

موازنة المشتريات من المواد = موازنة الاحتياجات من المواد + مخزون المواد المستهدف في نهاية الفترة – المنتظر وجوده في بداية الفترة

(05-01)...

تقع مسؤولية إعداد موازنة التموينات على عاتق مدير التموينات بصفة مباشرة، وذلك تأسيسا على تحديد الاحتياجات المحددة في خطة الإنتاج.

وتتمثل المهام الملقاة على عاتق مدير التموينات فيما يلي:[1]

- ✓ تحديد الكميات المطلوب شرائها من كل مادة أولية؛
- ✓ تقدير مستويات التخزين لهذه المواد، بالاشتراك مع مدير الإنتاج؛
- ✓ إعداد جدول زمني بتوقيت طلب واستلام المواد الأولية؛
- ✓ توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير الإنتاج لحساب تكلفة المواد الأولية؛
- ✓ وضع موازنة المشتريات؛
- ✓ توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير إدارة الموازنات لقيامه بإعداد الموازنات؛

[1] – محمد سامي راضى، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص145.

المطلب الثالث: الموازنات النقدية

يقصد بالموازنة النقدية بيان الفائض أو العجز النقدي خلال فترة زمنية محددة نتيجة حساب الفارق بين الإيرادات النقدية المتوقعة ومطروحا منه المصروفات النقدية المتوقعة خلال نفس الفترة.

أولا: تعريف الموازنات التقديرية النقدية:

هناك عدة تعاريف للموازنات التقديرية النقدية منها:[1]

الموازنات التقديرية النقدية هي تحويل للأعباء والمنتجات الخاصة بالموازنات المدروسة سابقا إلى مقبوضات نقدية ومدفوعات نقدية.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، وهي تسمح بتحديد احتياجات التمويل في المدى القصير بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال، فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستعمالات المستقبلية النقدية.

ومن خلال التسلل المنطقي لعملية الترتيب المتبعة في إعداد مختلف الموازنات التقديرية لعمليات الاستغلال بالمؤسسة نجد آخر موازنة تقوم بإعدادها هي الموازنة النقدية وذلك لأنها تعتبر حوصلة لكل الموازنات الأخرى التي قد يترتب عليها حصول المؤسسة على إيرادات وتعتبر تدفقات نقدية داخلية، وقد يترتب عليها دفع وتسديد المؤسسة لتكاليف ومصروفات وتمثل تدفقات خارجية. ولهذا نقول أن الموازنات التقديرية النقدية وسيلة للتخطيط والتنبؤ بتدفقات المقبوضات من مصادر مختلفة خلال فترة الموازنة وكذلك التنبؤ بالمدفوعات النقدية تبعا لمواعيد استحقاقها وتحديد الفائض أو العجز لأجل اتخاذ قرارات مسبقة.

[1] – سامية مقعاش، مرجع سابق، ص ص: 70-71.

ثانيا: أهمية الموازنات النقدية:

قد لا تجد معظم الشركات أموالا نقدية كافية لتمويل برامجها الإنتاجية فهناك فترات تتزايد فيها الأموال النقدية عن حاجة الشركة وأوقات تحتاج الشركة فيها إلى سيولة وتكون غير قادرة على توفيرها، لهذا كانت الموازنة النقدية أداة من الأدوات اللازمة للتخطيط المالي تساهم في توضيح الموقف النقدي لمشروعات الأعمال خلال فترة زمنية محددة وذلك لتوجيه الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة لتعديل برامج المنشأة بما يتناسب لديها. وتعد قائمة التدفق النقدي بقصد توجيه قرارات الإدارة في عدة مجلات أهمها:[1]

1. مراجعة الخطط المختلفة قبل إقرارها على ضوء الموقف النقدي، فإذا تبين للشركة من دراسة الموازنة النقدية أنه من المتوقع أن يكون هناك عجز في الإيرادات النقدية عن المصروفات النقدية تراجع خطة الإنتاج والبيع والتوسعات بقصد تعديلها لتصد هذا العجز.

وقد تؤجل الشركة مشروعات التوسع مثلا حتى تتفادى هذا العجز أو تعدل في برنامج الشراء حتى تخفض من الدفعات المطلوبة للسداد أو تعدل في برنامج البيع لتضمن معدلا أعلى للتحصيل.

2. وجود الموازنات النقدية يساهم في جدولة السداد بالنسبة للموردين، كما يساهم في تحديد الأوقات الزمنية التي يمكن فيها تسهيلات للعملاء كالسداد أو الفترات التي يمكن فيها الشراء بكميات كبيرة...الخ.
3. الموازنات النقدية مطلوبة للتعامل مع البنوك والمنشآت المالية لأنها تعكس الموقف المالي للشركة خلال فترة زمنية متوقعة.

[1] – محمد عبد السلام أحمد، إبراهيم السيد، إدارة الموارد المالية، دار التعليم الجامعي للطبعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص ص: 6-7.

4. الموازنات النقدية تساهم في زيادة الثقة في إدارة منشآت الأعمال أمام الموردين والدائنين بشكل عام لأنها تعكس مهارة الإدارة المالية لدى الشركة والقائمين عليها وتوضح مقدار المدفوعات والمقبوضات خلال فترة زمنية محددة.
5. تستخدم الموازنات النقدية كأداة رقابية على تنفيذ برامج المشروعات وأن التغيير في العجز أو الفائض يعطي دلالة على اختلال الأداء مما يساهم في العمل على تصحيحه أولا بأول واكتشاف أماكن الانحراف في خطة الإنتاج أو خطة المبيعات.

ثالثا: مراحل إعداد الموازنات النقدية:

للموازنة النقدية عدة مراحل سنعرضها كما يلي: [1]

1. تقدير المقبوضات النقدية:

تقدير المقبوضات النقدية يقوم على مجموعة من العناصر أهمها:

- ✓ مقبوضات إيرادات نقدية: وتكون إما مساهمات أو مقبوضات؛
- ✓ مقبوضات إيرادات من شهور سابقة: هي الأموال التي تخص الفترات المالية السابقة؛
- ✓ فوائد ودائع مصرفية: هي الفوائد الناتجة عن الأموال التي وضعت في المؤسسات المصرفية لحفظها؛
- ✓ إيجار محصل: هو مصروفات تم دفعها في الفترة الحالية ولكنها تخص فترة مالية مستقبلية.
- ✓ إيرادات أسهم وسندات: وهي الأرباح الناتجة عن عمليات بيع وشراء الأسهم والسندات؛

[1] – محمد عبد السلام أحمد، مرجع سابق، ص ص: 7-8.

2. تقدير المدفوعات النقدية وأهمها:

- ✓ مدفوعات مشتريات نقدية؛
- ✓ مدفوعات مشتريات من شهور سابقة؛
- ✓ أقساط وفوائد وقروض مصرفية؛
- ✓ مدفوعات أقساط آلات وأجهزة؛
- ✓ أجور ومرتبات؛
- ✓ إيجار مدفوع؛
- ✓ ضرائب مستحقة؛

3. يتم طرح المدفوعات من المقبوضات للوصول إلى الفائض أو العجز النقدي التشغيلي.

4. يتم إضافة النقدية من الشهر السابق (رصيد أول المدة) للوصول إلى (رصيد النقدية آخر المدة).

5. يتم طرح الحد الأدنى من النقدية الذي يجب الاحتفاظ به لتغطية مخاطر نقص المقبوضات أو زيادة المدفوعات خارج نطاق التنبؤات العادية، وأحيانا يتم فرض ذلك بواسطة البنك الدائن أو الموردين.

المبحث الثالث: أساسيات الموازنات التقديرية

إن الموازنات التقديرية والتي تساهم في إعدادها أغلب إدارات وأقسام المؤسسة تقوم على مبادئ وتتأثر بعوامل متحكمة فيها حيث يتجلى معرفة هذا فيما يلي:

المطلب الأول: مبادئ نجاح الموازنات

لكي تحقق الموازنات التقديرية أهدافها التي أوجدت من أجلها فإنه لابد أن تعتمد في ذلك على مجموعة من المبادئ.

أولا: مبدأ الشمول:

تعد الموازنة التقديرية لجميع أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية، إذ لا يوجد نشاط أو أحد فروعه ومهما كانت طبيعته لا يدخل ضمن إطار التخطيط والتنسيق المستقبلي.

وعلى هذا الأساس فإن الميزانية التقديرية تكون شاملة بمعنى أنها تغطي جميع الأنشطة والموارد المالية في الوحدة الاقتصادية.[1]

ثانيا: مبدأ وحدة الموازنة:

يجب أن تكون الموازنة وحدة متكاملة بحيث كل جزء منها يتأثر ويتكامل مع باقي الأجزاء الأخرى في الموازنة في صورتها النهائية التي هي عبارة عن مجموعة من الخطط الفرعية التي تتكامل مع بعضها البعض لتكون الموازنة الشاملة للمنظمة.[2]

[1]– وليد ناجي الجيالي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الاكادمية العربية المفتوحة في الدنمارك، مؤسسة مي للطباعة، ص46.

[2] – سامي محمد أحمد غنيمي، مرجع سابق، ص12.

ثالثا: مبدأ التوزيع الزمني (التوقيت):

ويقصد به توقيت العمليات وتوزيعها على امتداد فترة الموازنة التي عادة ما تكون في حدود السنة، ويتسنى من هذا المبدأ تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنشأة خاصة من خطة الإنتاج وسياسة التخزين والمبيعات، كما يساهم هذا المبدأ في التعجيل في اكتشاف الانحرافات ومعرفة مسبباتها ومعالجتها في وقتها.[1]

رابعا: مبدأ الثبات والمرونة:

حيث يمكن إعداد الموازنة على أساس مستوى نشاط ثابت وذلك تطبيقا لمبدأ الثبات في الموازنة كما في الموازنة الثابتة، حيث يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة على أساس مستوى واحد فقط من مستويات النشاط أو على أساس مستويات نشاط متعددة تطبيقا لمبدأ المرور وذلك كما في الموازنة المرنة أو الموازنة المالية الاحتمالية، إذ يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة عند مستويات نشاط متعددة ومما يجب الإشارة إليه أن الرقابة الفعالة على التكاليف يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مبدأ المرونة في إعداد الموازنة.[2]

خامسا: مبدأ التمييز بين التكوين الرأسمالي والعمليات الجارية

مبدأ الشمول هو التخطيط لكافة العمليات التي تباشرها المؤسسة، ويجب التمييز في هذه العمليات بين ما هو متعلق بالعمليات التشغيلية وبين ما هو متعلق بالتكوين الرأسمالي.

فالتخطيط للتكوين الرأسمالي يبحث عن الفرص المتاحة للاستثمار ودراسة الترتيب التفاضلي للاستثمار واستخدام إنتاجية رأس المال وفترة الاسترداد، وكل ذلك من

[1] – حسين يحي، مرجع سابق، ص13.

[2] – سامي محمد أحمد الغنيمي، مرجع سابق، ص ص: 12-13.

الوسائل المستخدمة في إعداد موازنة التكوين الرأسمالي، ومن ثم تميز هذه الموازنة بطول الأجل .

أما بالنسبة للعمليات التشغيلية فيتم التخطيط باستخدام الطاقة الإنتاجية بكفاءة عن طريق دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات خلال الفترة المقبلة، وتقدير حجم المخزون وبرنامج الإنتاج وتقدير مستلزمات الإنتاج من مواد وعمل وخدمات، ويكون التخطيط لهذه العمليات قصير الأجل.[1]

سادسا: مبدأ التنبؤ بالفترة القادمة

يجب أن تعطي الموازنة تنبؤات دقيقة عن جميع العمليات والأنشطة بالمنظمة خلال الفترة القادمة وتحليل البيانات وتحديد العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المختلفة مع مراعاة أن بيانات الموازنة تكون تقديرية عن الفترة القادمة وذلك على عكس الميزانية التي تعبر عما حدث في الماضي خلال السنة السابقة. [2]

سابعا: مبدأ الواقعية

وهو يتعلق بدرجة تحقيق الأهداف في ظل مختلف إمكانيات ووسائل المؤسسة، وكلما اتسمت الموازنة التقديرية بالواقعية كلما قلت وانخفضت الانحرافات.[3]

ثامنا: مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة

بحيث يتم مشاركة جميع المستويات الإدارية بالمنظمة في إعداد الموازنة وهو ما يؤدي إلى الوعي والفهم الشديد في الموازنة ودعمها بكافة الجهود والإمكانيات

[1] – بوهالي محمد، مرجع سابق، ص29.

[2] – سامي مجمد أحمد الغنيمي، مرجع سابق، ص13.

[3] – حسين يحي، مطبوعة تسيير الميزانية، محاضرات وأعمال موجهة ، السنة الثالثة محاسبة وضرائب، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص9.

المتاحة لتنفيذها بل وإنجاحها والعكس صحيح في حالة عدم مشاركة العاملين في إعداد الموازنة حيث تؤدي عدم المشاركة إلى عدم فهم العاملين للموازنة ومعارضتها ومحاولة إفشالها.[1]

تاسعا: مبدأ التوصيل

بمعنى أن تكون الموازنة من الأدوات التي تساعد في توصيل المعلومات المالية وغير المالية إلى كافة المستويات الإدارية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، كما يجب أن تكون الموازنة

- من خلال مشاركة العاملين في مراحل إعدادها_ أداة للاتصال بين المستويات الإدارية وأداة التوصيل الجيد للمعلومات المحاسبية داخل منظمات الأعمال والموازنة بهذا الشكل تساعد على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى تحقيق النجاح في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية. [2]

عاشرا: مبدأ التعبير النقدي للموازنة النهائية: بحيث يتم تحويل جميع التقديرات الكمية والعينية إلى وحدات مالية نقدية وهو ما يوضح أثر الأنشطة المختلفة بالمنظمة على المقبوضات والمدفوعات والمركز المالي بالإضافة إلى توضيح أثر الموازنة على صافي الدخل وعلى رأس المال العامل وعلى الأداء المالي للمنظمة بصفة عامة. [3]

[1] – سامي محمد احمد الغنيمي، مرجع سابق، ص13.

[2] – سامي محمد احمد الغنيمي ، مرجع سابق ، ص14.

[3] – المرجع نفسه، ص14.

حادي عشر: مبدأ قياس الأداء:

إذ تعتبر الموازنة التقديرية كمقياس أو كمؤشر لقياس الأداء، وكذا لقياس فعالية التسيير وهذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية وكمرجع للاسترشاد بها عند التنفيذ.[1]

المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية

إن التعرف على العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية يعتبر من أهم الإجراءات لتنفيذها، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى وفي نفس المؤسسة من فترة إلى أخرى. وتتمثل هذه العوامل خاصة في حجم المبيعات الطاقة الإنتاجية المتاحة، مستلزمات الإنتاج ورأس المال العامل.

أولا: حجم المبيعات

إذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة وبذلك يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات.[2]

ثانيا: الطاقة الإنتاجية المتاحة

تصبح الطاقة الإنتاجية المتاحة العامل المتحكم في حال كونها أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها.[3]

[1] – بن زعيط وهيبة، مرجع سابق، ص6.

[2] – فركوس محمد، مرجع سابق، ص12.

[3] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص176.

ثالثا: مستلزمات برنامج الإنتاج

إذا توفرت للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاج معين تستطيع تسويقه ولكن هذا البرنامج يتطلب توفر مستلزمات وهي اليد العاملة والمواد الأولية واللوازم، فقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات المهارة العالية لتنفيذ ذلك البرنامج أو صعوبة في إيجاد المواد الأولية اللازمة لسبب من الأسباب ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج.[1]

رابعا: رأس المال العامل

يصبح رأس المال العامل المتحكم إذا كانت أي زيادة في حجم الإنتاج تصاحبها زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في مستلزمات الإنتاج، وتعجز المؤسسة أن توفره مما يعرقل تنفيذ البرنامج.

بعد تحديد مختلف العوامل المؤثرة، تقوم المؤسسة بترتيبها حسب أهميتها إلى عوامل رئيسية وأخرى ثانوية، وعلى الإدارة البحث عن كيفية التقليل منها حتى لا تكون عائقا أمام تنفيذ البرنامج وتحقيق الأهداف.[2]

المطلب الثالث: طرق ومراحل الموازنة التقديرية

قبل إعداد الموازنة التقديرية لا بد أن نحدد الطرق والمراحل التي تتحكم في إعداد الموازنة التقديرية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

[1] – فركوس محمد، مرجع سابق، ص12.

[2] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص176.

أولا: طرق الموازنة التقديرية

يمكن الاختيار بين ثلاثة أنواع من الموازنات لإعداد تقديرات الموازنة الشاملة وهي: الموازنات المفروضة (الملزمة)، الموازنات الإسهامية أو (المشاركة) والموازنة التفاوضية (الاستشارية).[1]

1/ الموازنات المفروضة:

وتسمى بالموازنات من الأعلى إلى الأسفل، لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الموازنات ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا التي تتولى مسؤولية تنفيذ فقط. ومن مميزات هذه الطريقة هي أن الإدارة العليا لها إدراك واسع بعمليات المؤسسة والعلاقات بين الأنشطة المساعدة وحريصة على توزيع الموارد المتاحة بدون تحيز، كما أنها غير مكلفة لأن عددا قليلا من الأشخاص يعدون التقديرات. ويعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزام المستويات الإدارية السفلى بمسؤولياتها.

2/ الموازنات الاسهامية:

وتسمى بالموازنات من الأسفل إلى الأعلى، لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مسؤولية إعداد التقديرات ثم تقوم بعملية التنسيق بين التقديرات وبعد ذلك ترسل للإدارة العليا، ونتيجة لذلك فإن أهداف المؤسسة ممكن تحقيقها نظرا للدور النشط للإدارة الدنيا في إعداد التقديرات. ويعاب على هذه الطريقة بأن مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم وفي الاحتياجات للموارد ووضع أهداف سهلة التحقيق، وبما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فإن تكلفتها أعلى.

[1] – فركوس محمد، مرجع سابق، ص11.

3/ الموازنات التفاوضية:

هذه الطريقة أكثر واقعية وتعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين، وحسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. في البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى الإدارة الدنيا مع توضيح حرص الإدارة العليا على توزيع الموارد المتاحة بطريقة عادلة غير متحيزة، وإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف والموارد المتاحة فإن الإدارة العليا ستطالبها باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة، وبحسب ما يتوصل إليه في الخطوة الماضية، فان الإدارة العليا تقوم بإضافة الموارد أو تعدل توقعاتها.

1. مراحل إعداد الموازنات التقديرية

يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها اعداء الموازنة التقديرية كما يلي:

- ✓ توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛
- ✓ جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
- ✓ توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:
  - ➢ الظروف الآلية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛
  - ➢ المنافسة المحلية والوطنية والدولية؛
  - ➢ سياسات الحكومة اتجاه النقد، الضرائب، معدل فائدة، الإعانات... الخ؛
  - ➢ معدل التضخم؛
- ✓ من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة؛
- ✓ من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف قصيرة الأجل؛

- ✓ إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة الأجل:
  - ➢ سياسة الإشهار والترقية؛
  - ➢ سياسة البحث والتنمية؛
  - ➢ سياسة تسعير والخصم؛
  - ➢ سياسة القرض؛
  - ➢ سياسة الأجور؛
  - ➢ سياسة الائتمان؛
  - ➢ سياسة التوسع: الاقتناء، فتح أقسام جديدة، طرح منتجات جديدة...إلخ؛
  - ➢ سياسة التصدير؛
  - ➢ سياسة التكوين؛
- ✓ تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛
- ✓ تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط متكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية ويجب أن يكون بينهما المراقب المالي. كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛
- ✓ إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح بأهداف أو سياسات المؤسسة؛
- ✓ قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل توصلنا إلى أن الموازنات التقديرية تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساساً بتحقيق الأهداف ذلك نظراً لما تقدمه من خدمات رئيسية متمثلة في التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل وهذا من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط، ومن خلال الموازنات التقديرية تستطيع المؤسسة قياس مدى نجاح تحقيق الأهداف الموضوعة.

وباعتبار الموازنة التقديرية أداة من أدوات مراقبة التسيير سنتطرق من خلال الفصل الموالي إلى نظام مراقبة التسيير.

الفصل الثاني:

عرض تحليلي لمراقبة التسيير

تمهيد:

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم بالتكاليف وتحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها.

كما أن تطور المؤسسات زاد من ضرورة وجود مسيرين وخبراء يقومون بالربط بين مجموع النشاطات والبحث عن أساليب وأدوات جديدة، واستعمالها للحصول على معلومات أكثر موضوعية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر الآتية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير
- ✓ المبحث الثاني: أساليب وأدوات مراقبة التسيير
- ✓ المبحث الثالث: المراقبة بالموازنة التقديرية

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير.

لم يظهر مصطلح مراقبة التسيير فجأة، ولم يتم تمييزه عن باقي الطرق والممارسات ووسائل التسيير التي جاءت في القرن العشرين، بل تكون تدريجيا متشبعا بالممارسات العملية التي أجريت في المؤسسات الصناعية الكبرى، وبالنظريات الاقتصادية والاجتماعية فقد تطور مفهوم هذا المصطلح تدريجيا في القطاع الصناعي مرتبطا بالمسار الإنتاجي للمؤسسات.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير وتعريفها.

يحتل نظام مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، نظرا للمميزات والخصائص التي يتصف بها، من القدرة على ترشيد وتوجيه قرارات المؤسسة، حيث سنتعرف في هذا المطلب على التطور التاريخي لمراقبة التسيير وتعريفها.

أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.

اهتمت مراقبة التسيير منذ ظهورها أساسا بحساب التكاليف الناتجة عن مسار الإنتاج، بحيث تم ربط الأداء التنظيمي منذ زمن طويل بتخفيض التكاليف، وكان هذا المفهوم ملائما في إطار المؤسسات الكبيرة في بداية القرن العشرين، هذه المؤسسات التي أقدمت على إنشاء

الأنظمة الأولى لمراقبة التسيير، إلا أنه أصبح هذا المفهوم اليوم غير كاف لضبط وقيادة أداء المنظمة.[1]

يمكن رصد أربعة مراحل لتطور مفهوم مراقبة التسيير وهي كما يلي:[2]

1- نموذج سلون براون أو ظهور العلاقة بين المعلومة والقرار (سنوات 1920):

ظهر هذا النموذج في مؤسسة جنرال موتورز في سنوات 1920 في إطار تطوير أساليب جديدة للإنتاج وكان يشمل شطرين، أحدهما موجه لاسترجاع المعلومات عن التسيير والتكاليف وهو ما يسمى التقرير، والثاني موجه للتفويض والقيادة.

كان سلون مدير الجنرال موتور، وشعر حينها بضرورة تسيير أفضل لحالة عدم التأكد المرتبط بتغيرات الطلب والناتجة عن الاضطراب الاقتصادي في بداية 1920، والذي ضرب خصوصا الصناعات الجديدة وبهدف تحسين التسيير التقديري، ووضع نظام التقرير لكل من التموينات، مخزونات الموزعين، الخزينة والاستثمارات، وكانت هذه التقارير أساس المتابعة أو التغيير في البرنامج الإنتاجي للشهر الموالي.

في حين أثنى براون من الصناعات الثقيلة وكان يكتسب خبرة في المجال التسييري، وجاء بمؤشر سمح بتوضيح التقرير الذي أعده سلون، وهو مؤشر العائد على الاستثمار (المساوي لنسبة الأرباح على الاستثمارات) و الذي نحصل عليه بضرب مؤشر الهامش العملي للربح /

[1]- عقون سعاد، مراقبة التسيير دروس وتطبيقات لطلبة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص12.

[2] - عقون سعاد، نفس المرجع، ص.ص: 12-16.

رقم الأعمال، و مؤشر رقم الأعمال / الاستثمارات (الذي يؤكد على الرغبة في تعظيم أفضل للأصول).

كما طبق هذا المؤشر في مجمل فروع المؤسسة إلا أن سلون أراد تطبيقه في إطار مبدأ التفويض لمسؤولي الفروع ومكن هذا المؤشر المسؤولين من مراقبة تطبيق التفويض ومنحهم إمكانية اتخاذ إجراءات تصحيحية عند اللزوم.

وكذلك وضع سلون براون التقرير في قلب نوعين من القرارات بما أنه يسمح من جهة بقيادة الإنتاج من خلال نظام إنذار ومراقبة وبالتالي اتخاذ قرارات تسييرية، ومن جهة ثانية باستباق الإنتاج واتخاذ قرارات إستراتيجية، وقد سجل هذا النموذج المصمم في إطار التحكم بالتكاليف والموجه لترشيد الوظائف الإنتاجية القاعدية وولادة ما سيتم تسميته فيما بعد بالمراقبة العملية، وحمل بين طياته بذور أو منشأ أسس مراقبة التسيير.

2-بروز مراقبة التسيير أو ارتباط الأهداف / الوسائل / النتائج (1940 / 1950):

على إثر جهود الحرب في سنوات 1940 والتوسع الاقتصادي الذي تلا ذلك إلى غاية بداية سنوات السبعينات غادرت الطرق التسييرية أرض التطبيق الذي كان في تلك الفترة سري وطبقت بصفة واسعة سواء في مجال الإنتاج أو في التحديات الاقتصادية، واندمجت ضمن إشكالية أنظمة المعلومات وأدرجت في شكل نموذج مالي، وأبرزت الإدارة بالأهداف وبالتالي تبين مفهوم مراقبة التسيير بشكل أوضح، وكانت بحوث العمليات أول طريق تم انتهاجه في

تلك الفترة، ضمن فكرة ترشيد القرار الاقتصادي و كان هدفها زيادة القدرة على البرمجة من خلال تصميم أنظمة معلومات مركزة على البحث عن الأمثلية (الحل الأعظم).

كما طبق فورد هذا النموذج بداية من 1945 في ورشاته و استعان لتطويره برجال من فرع المراقبة الإحصائية للجيش الأمريكي للطيران من بينهم Robert mac namara، الذي التحق فيما بعد بحكومة كينيدي كسكرتير للدفاع، و الذي كان صاحب نظام البرمجة الخطية للأعمال في البنتقون، والذي تم استرجاعه و استخدامه في فرنسا تحت تسمية ترشيد خيارات الموازنات.

حيث تعرف ترشيد خيارات الموازنة على أنها وسيلة عصرية تساعد على اتخاذ القرارات وتهدف إلى الارتفاع الأمثل من المصاريف العمومية بالدعوة المنتظمة إلى اعتماد مناهج موضوعية ولا سيما الوسائل الحسابية، ويضم هذا النظام في عناصره الأساسية تحديد الأهداف البعيدة المدى وعرض أنجح الوسائل لبلوغها وترجمة تلك التي لها طابع مالي على شكل اعتمادات موازنة ينبغي طلبها في قانون المالية الآتي. لقد تم التخلي عن منهج تقويم الاعتمادات لأنه لم يحقق الآمال التي علقت عليه في السبعينات.

في هذا الصدد ركزت مراقبة التسيير على النتائج المالية الموجودة بالنظر إلى الوسائل أو الموازنات المخصصة لمختلف مسؤولي فروع المنظمة، وضمن هذا الإثراء لطرق التسيير وضح وحدد مفهوم مراقبة التسيير بشكل أفضل، وعندها ميز أنطوني R.N.Anthony في

كتابPlaning and control systes: apranwork por.por analysis سنة 1965بين:

التخطيط الاستراتيجي: والذي يمثل مسار القرارات المرتبطة بأهداف المنظمة.

مراقبة التسيير: هي المسار الذي يضمن من خلاله المسيرين السير الحسن واستخدام الموارد بفعالية وفاعلية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

مراقبة المهام أو المراقبة التنفيذ: المسار الذي من خلاله يتم ضمان تطبيق المهام بفاعلية وفاعلية.

3- من التحكم في التكاليف إلى التحكم في القيمة (1960/ 1970):

استمرت خلال هذه السنوات الحركة التي بدأت في سنوات الخمسينيات في الاضمحال، إضافة إلى ذلك فإن تطور المنافسة وتنوع المنتجات أنتجا اهتماما من نوع آخر بحيث أن التحكم بتكاليف سلسلة الإنتاج لم يعد لوحده كافي لبقاء المؤسسة، بل يجب إدماج أهداف جديدة وبهذا ظهرت فكرة القيمة ففي منطق السوق لايمكن للمؤسسة الاستمرار إلا إذا كانت منافسة، قيمتها (على المستوى الاقتصادي) مرتبطة بقيمة المنتجات التي تبيعها، وهذه الأخيرة محددة من قبل المشتري، الزبون الذي فضل اقتناء المنتوج عوض غيره، ومعيار الاختيار متعلق برضا الزبون وهو يفوق مجرد الأخذ بعين الاعتبار للتكلفة فقط.

إضافة إلى التحكم في التكاليف يجب التحكم أيضا في القيمة، ووجب بذلك إدماج معايير جديدة مثل الجودة، تخفيض الآجال...، والإنتاج الواسع لم يعد بمقدوره عزل المركز العملي

للإنتاج عن محيطه، والمؤسسة لم تعد محصورة فقط في وحداتها الإنتاجية بل هي تسلسل للنشاطات.

وانطلاقا من هذه الفكرة فإن المعايير والأهداف المؤشرات لم تعد ترتبط فقط بالتكاليف، بل بمجمل نشاطات المؤسسة، تزامن هذا التوسع في مجال مراقبة التسيير مع إنشاء لوحات القيادة، التي أخذت بعين الاعتبار لهذا التقارب متعدد الأبعاد، وتطورت هذه الأخيرة بفضل تطور المعلوماتية التي سمحت لأنظمة المعلومات بإدماج عدد متزايد في المعطيات.

تبلورت كل هذه الأفكار ونتج عنها في التسعينات فكرة خلق القيمة والتي يمكن توضيحها كالآتي:

-المؤسسة مكان تجميع

- الأنشطة لمهارات العمال والمؤطرين (المديرين) ورأس مال المساهمين.

4- التأكيد على القيادة الإستراتيجية (بداية من 1980):

اعتبرت منتصف الثمانينيات دمج الحركتين اللتين ظهرتا في المراحل السابقة: من جهة تنوع نظم مؤشرات تقييم الأداء، ومن جهة ثانية الأخذ بعين الاعتبار الجوانب غير الرسمية للتسيير، ونتيجة لذلك اختلف تصور مراقبة التسيير، ويظهر ذلك من خلال متابعة تطور الأعمال أطوني في كتابه المعنون " the managment controlfonction" المنشور في 1988 احتفظ بنفس النظرة السابقة والتي أدرجها سنة 1965 لتعريف مراقبة التنفيذ، في حين اقترح تعاريف جديدة لكل من:

- التخطيط الإستراتيجي: التي أصبحت مسار القرارات والأهداف العامة للمنظمة والاستراتيجيات لتحقيقها.
- مراقبة التسيير: التي اعتبرت المسار الذي يؤثر من خلاله المسيرين على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

حيث سنبين في الشكل الموالي الفرق بين التخطيط الإستراتيجي ومراقبة التسيير والمراقبة.

فبالمقارنة مع تعاريف 1965، أدرجت هذه التعاريف الجديدة الجوانب الثقافية والنفسية الاجتماعية وتندرج مراقبة التسيير هنا في إطار الإدارة بالمشاركة، حيث يشارك المتدخلين في إعداد معايير الأداء الخاصة بهم والتي انطوت تحت تسمية الحوار التسييري. كما حملت مراقبة التسيير انشغال جديد وهو إعادة خلق ارتباط قوي بين قياس الأداء والتوجهات الإستراتيجية، وكان المصطلح الأكثر استعمالا للدلالة على ذلك هو" سلسلة القيمة" ووفقا لذلك تمت صياغة وتحديد العديد من الوسائل ضمن هذا الهدف: طريقة التكاليف المستهدفة تسيير التكاليف عن طريق الأنشطة وتوجهها التسييري، القيمة الاقتصادية المضافة، ولوحة القيادة المتوازنة.

من خلال ما سبق نجد تشبع مفهوم مراقبة التسيير بمختلف نظريات التنظيم والأبحاث المرتبطة بالمؤسسات كنظرية الأنظمة النظرية الموقفية وكذا نظرية الوكالة وتكاليف التبادل

التي أثرت على مفهوم مراقبة التسيير وزودت هذا النظام بمختلف الوسائل التسيرية والطرق التنظيمية التي طورته عبر الزمن.[1]

ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير.

لابد للمنظمة من قياس درجة تقدمها وتقييم مدى نجاعة أدائها، وبالتالي فلا بد لها من وظيفة رقابية تشمل مختلف وظائفها وتطبق على مختلف المستويات التنظيمية لها، فبمجرد أن تبدأ المنظمة في العمل تظهر تدريجيا العديد من العوامل التي تدفعها للخروج عن المسار الموضوع لها مسبقا بغية تحقيق أهدافها.

1- مفهوم المراقبة:

المراقبة آخر وظيفة تسيرية تأتي استكمالا للوظائف الأخرى، وتهدف لإيجاد الأخطاء والانحرافات الحاصلة في الأداء وأيضا الكشف عن احتمال وقوعها مستقبلا، وتحديد أسبابها وتصحيحها والعمل على تفادي تكرارها، فهي تتوج نجاح الوظائف التسيرية من تخطيط، تنظيم وتوجيه أو على العكس تساهم بقدر كبير في فشلها لعدم متابعتها.

كثيرا ما ترتبط كلمة "مراقبة" بالفحص والتدقيق، وفي حالة ما إذا أكتشف عند إجراء عملية التحقيق أن القواعد ليست محترمة وليست مطبقة كما يجب، فسيتبع ذلك عادة العقاب، إن تحديد مصطلح "المراقبة" على مسار " التحقيق –الجزاء " يؤدي إلى تضييق معتبر لمجال

[1]- عقون سعاد، المرجع السابق، ص ص: 12 16.

عمل هذا النظام، ونجد أن المفهوم الإنجليزي للكلمة يوسعها نحو " التحكم " ليظهر مزيد من تعقيد هذا الميدان التسييري.

وبالتالي معنى مصطلح المراقبة والمقصد من استخدامه في مراقبة التسيير يوضحه تعريف قاموس لاروس للمراقبة التالي: المراقبة تعني: " القدرة على توجيه ظاهرة، مسار، التدخل في تطوره" وهي بهذا المعنى تحمل فكرة التدخل الإرادي من قبل أحد الأعوان لأجل التحصل على الآثار المرغوبة، المراقبة تتعارض مع العشوائية، ومع تبعية مبالغ فيها للعوامل الخارجية، وهي قريبة من الأفكار التي تتناول التحكم والتعديل.

وقد عرفت المراقبة ضمن هذا التوجه بأنها: " التحقق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية اكتشاف ما إذا كانت الأعمال تسيير حسب الخطط الموضوعة وذلك لغرض الكشف عما يوجد هناك من نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها "

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المراقبة هي مساعدة وليست عقاب، هي عبارة عن مسار ترتكز أسسه على الأداء السابق وأيضا المستقبلي، وهي مسار فعال وفي نفس الوقت رجعي، فعال في حالة ما إذا أخذت الإجراءات التصحيحية قبل أن تظهر نتائج القرارات ورجعي عندما تعرف النتائج وتكون التصحيحات مرتبطة فقط بالعمليات الجديدة الموالية." [1]

[1] – عقون سعاد، مرجع سابق، ص.ص 17-18.

وبهذا تم التمييز بين ثلاثة أنواع للمراقبة أو التعديل نوجزها كما يلي:[1]

1.1. المراقبة التنبؤية أو السابقة / التغذية الأمامية:

وتحدث عندما يمكن تحديد المشكلة والتعرف على التذبذبات المحتملة قبل وقوعها وبالتالي معالجتها قبل أن تؤثر على المؤسسة، فهي مبنية على التنبؤ واليقظة اللذان يستخدمان أحدث المعلومات في مختلف المجالات ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ له والقيام بالإجراءات التصحيحية مسبقا.

2.1. المراقبة المتزامنة:

تقوم على أساس تصحيح انحرافات التنفيذ أو بعد بوقت قصير، وهذا قبل أن تتفاقم وتسبب خسارة كبيرة، وتساهم البرمجيات كثيرا في القيام بهذا النوع من المراقبة والتعديل كمعالجة حالات نقص أو إرتفاع مستوى المخزون حسب قدرة استيعاب المخزن.

3.1. المراقبة بعد التنفيذ / التغذية العكسية:

وهي تعني مقارنة النتائج النهائية للأداء بالمعايير الموضوعة والمحددة مسبقا وهذا بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها، وبالتالي لا تؤثر على الأداء الحالي بل على الأداء المستقبلي من خلال العمل على تفادي وقوع انحرافات مستقبلية.

[1] – نفس المرجع، ص 18.

2- مفهوم التسيير

تعود مهمة تنسيق الأداء وتحقيق التكامل والتناسق في المؤسسة لوظيفة التسيير التي تعتبر المحرك والقلب النابض لها، لأنها تجعل المؤسسة تسعى نحو تحقيق الأهداف التي سطرتها لضمان استمرارية نشاطها وبقائها فالفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة لا يمكن في مدى توفير الموارد اللازمة للقيام بالنشاطات فقط، بل بقدر أكبر في كيفية تخصيص ومتابعة استغلال تلك الموارد لتحقيق الفعالية والفاعلية وهذا ما يعكس مهارة المسير، فالاستخدام الأمثل لهذه الموارد سيسمح بالسير الحسن للمؤسسة والتوسع في مشاريع ونشاطات أخرى تدر على المؤسسة بمداخيل إضافية.

وبهذا يصعب تحديد مفهوم واضح للتسيير، وهذا بالنظر لمختلف الإسهامات النظرية من جهة والواقع العملي والأداء التسيري الذي يتأثر بعديد العوامل الذاتية المرتبطة بالمسير وبالمحيط الداخلي والخارجي الذي يعمل ضمنه، إلا أن التعريف الأكثر شيوعا يقضي بأنه "استخدام موارد المؤسسة بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا في إطار سياسة معينة".

3- مفهوم مراقبة التسيير:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع مراقبة التسيير، حيث يعرفها انطوني مراقبة التسيير على أنها التسلسل الذي من خلالها يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فاعلية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

وحسب M.Gervias: مراقبة التسيير هي العملية التى من خلالها يتحقق المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجيهات تسير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل لمراقبة التسيير أنه مجموعة من الإجراءات التسيرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسير بانجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه وبالصورة التي تضمن التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولا إلى الهدف المنشود. كما أن مراقبة التسيير تعتبر طريقة طريقه تسمح باتخاذ القرارات قبل وأثناء وبعد النشاط، وعليه يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر أحد أنظمة المعلومات الداخلية للمؤسسة، يسمح بالتأكد من أن النتائج المحققة تطابقت تلك المرسومة من قبل، ومن ثم اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرارات التصحيحية[1].

[1]– لمين علوطي، محاضرات في مراقبة التسير، مطبوعة مقدمة في مقياس مراقبة التسير مستوى ماستر ولسانس – تخصص محاسبة ومالية إدارة وتسير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير ، جامعة يحي فارس بالمدية ،ص 2.

المطلب الثاني: خصائص فعالية مراقبة التسيير ومهامها :

بالرغم من اختلاف النظر في مهام مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها إلا أنه أجمع أكثر الباحثين على وجود نقاط اتفاق بينها وهي الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير وهي كما يلي:

أولا: خصائص مراقبه التسيير:

لمراقبة التسيير خصائص عدة نذكرها فيما يلي:

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبه التسيير يمكن استخلاص أن نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح لابد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه وتتمثل في:[1]

- ✓ الوضوح، من شروط مراقبة التسيير أن يكون واضحا سهلا للفهم من قبل جميع المسؤولين.
- ✓ التكاليف، إن هدف أي نظام هو انخفاض التكاليف أي أن المنافع المتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب أن تكون أكبر من التكاليف المترتبة فيها.
- ✓ المرونة، لكي تنجح المراقبة لابد لها من مرونة عالية تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يتضمن الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف، وهذا عن طريق المراجعة الدورية بسرعة الإبلاغ عن الانحراف والنظام الرقابي الجيد ما يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها لتصحيحها قبل استعمالها.

[1] – علوطي لمين، مرجع سابق، ص3.

ثانيا: مهام مراقبة التسيير:

توجد ثلاثة مهام تقوم بها مراقبة التسيير وتتمثل فيما يلي: [1]

1- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصبغة التي تساعد على اتخاذ القرار ، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ، زيادة الأجور والعقوبات .....الخ ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص هي :

1.1- **المشاركة في تحديد الأهداف:** التي تعتبر دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

1.2- **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

[1] – لمين علوطي، مرجع سابق، ص4.

1.3- أما عدالة التعاملات فتقوم بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العدالة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

2-مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلائم ورغبات المستهلكين، وإن موضوع إدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل مرجعية التنظيم الدولي " إيزو " وبالتالي على مراقب التسيير أن يتبع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالمية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

3-إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت له القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل الآتية:

- ✓ العمل على تطوير الكفاءات عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشاكل الطارئة.
- ✓ إن استعمال الحاسب الآلي في العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل ...الخ، مكن من ربح الوقت.
- ✓ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير وأهدافها

أولا: مراحل مراقبة التسيير

تتكون عملية مراقبة التسيير من أربعة مراحل رئيسية يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-02: مراحل عملية مراقبة التسيير



المصدر: نعيمة يحياوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، تخصص التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص3.

يشكل تحديد الأهداف، التخطيط والتسيير المرحلة الأولى من عملية مراقبة التسيير والتي تدخل ضمن إطار التخطيط، وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على تشخيص وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي يجب أن تكون على درجة كبيرة من الدقة والمصداقية لضمان سلامة القرارات التي ستتخذ في هذه المرحلة.

ثم تليها مرحلة التنفيذ حيث تتخذ المعلومات الواردة بالموازنات كدليل للعمل وكجهاز إنذار في حالة الانحراف عن المسار المحدد فيها. وفي مرحلة المتابعة تسجل النتائج المحققة بشكل مفصل ودقيق.

وبعد الانتهاء من التنفيذ تبدأ مرحلة التحليل التي تعتبر عنصر أساسي للتعلم، ومصدر الأعمال التصحيحية التي عادة ما تتعلق بالأعمال التي ستنجز والوسائل التي ستستخدم في الدورة القادمة.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير:

أهداف مراقبة التسيير هي نفسها بالنسبة لكل المؤسسات مهما كان حجمها ومجال نشاطها (المساعدة، التنسيق، تتبع ومراقبة القرارات وأفعال المؤسسة) لكي تكون أكثر فعالية وفاعلية ممكنة، إلا أن إنشاء أدوات وإجراءات مراقبة التسيير يتوقف على المؤسسة أي على أربعة عناصر مهمة هي التي تحدد الاختيار بالنسبة للمؤسسة وتأثر على نوع التقنية التي ستستعمل في مراقبة التسيير وهذه العناصر هي:

- ✓ حجم وعمر المؤسسة؛
- ✓ نمط الإدارة داخل المؤسسة؛
- ✓ التكنولوجية المستعملة؛
- ✓ خصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة؛

أي مراقبة تسيير تأخذ؟

ويمكن كذلك رؤية مراقبة التسيير على أنها نظام جزئي ينظم الأثر الرجعي المطلوب القيام به.[1]

[1] – هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص18.

المبحث الثاني: أساليب وأدوات مراقبة التسيير

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير عنصر أساسي في المؤسسة حيث تضمن السير الحسن لعمليات المؤسسة باستخدام أدوات متعددة تمكنها من تقييم نشاطها واكتشاف الإختلالات وتصحيحها باستعمال الأساليب اللازمة لذلك.

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير:

تتمثل أدوات مراقبة التسيير التقليدية في: نظام المعلومات، المحاسبة العامة، والمحاسبة التحليلية.

أولا: نظم المعلومات:

1. تعريف نظام المعلومات:

يعرف بأنه:" نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة والذي يهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع سواء كانت تلك المعلومات تتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة أو بأطراف البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة لإدارة عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع".[1]

2. مصادر الحصول على المعلومات:

يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات من خلال: [2]

[1] – محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص16-17.

[2] – عرابة الحاج، مطبوعة مراقبة التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، ص ص17-18.

- ✓ الملاحظة من خلال النزول إلى ميدان العمل؛
- ✓ التقارير التي تصل من الهيئات المختصة؛
- ✓ الاستبيان؛
- ✓ التجارب السابقة؛
- ✓ المنظمات المهنية؛
- ✓ الهيئات الإحصائية؛
- ✓ هيئات البحث (معاهد، جامعات)؛
- ✓ قواعد المعلومات.

كما أنه هناك مصادر أخرى منها: المصادر الداخلية للمؤسسة كالمحاسبة، لوحات القيادة، والمصادر الخارجية كالمحيط الاقتصادي والمالي.

ثانيا: المحاسبة العامة (المحاسبة المالية):

إن وظيفة مراقبة التسيير لا يمكن ممارستها إلا بتوفر معلومات مختلفة، ويمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي الذي يسمح بإمداد البيانات والمعلومات لترشيد قرارات المسيرين في الوقت المناسب، والذي يرتكز على المحاسبة العامة التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها واستخراجها في شكل معلومات (القوائم المالية)، وتسجيل المعلومات التي تمس الذمة المالية للمؤسسة والمعبر عنها بالنقود. [1]

[1] – محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،1998، ص01.

وتتنوع القوائم المالية التي يتم إعدادها حسب النظام المحاسبي المعتمد في المؤسسة وطبيعة ونوع هذه الأخيرة، إلى أنواع عديدة: كالميزانية المحاسبية، وميزان المراجعة، وجدول حسابات النتائج، وجدول حركة الذمم، والوثائق الملحقة، الخ.

ثالثا: المحاسبة التحليلية:

تعرف المحاسبة التحليلية بأنها: "تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومن مصادر أخرى، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات على مستوى التنفيذ والإدارة.[1]

ويعرفها البعض: بأنها تعبر عن المبادئ والأساليب والنظم التي تطبقها المؤسسة لتخطيط ومراقبة الموارد المضحى بها من قبل المؤسسة.[2]

ويتجلى دور المحاسبة التحليلية في خدمة وظيفة مراقبة التسيير فيما يلي:

- ✓ المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات)؛
- ✓ توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية؛
- ✓ قياس مردود التصنيع؛

[1] – عرقابي عادل، دروس في المحاسبة التحليلية، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات التأهيل الجامعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2018/2017، ص3.

[2] – صالح عبد الله الرزق، عطا الله وراد خليل، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص7.

- ✓ التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة؛
- ✓ التقديرات(التنبؤات) بتبني سياسة معينة؛

هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما وأن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تتحمل كل منها مسؤولية خاصة.

وهناك طرق عديدة لقياس وتحميل التكاليف في المؤسسة كطرق رئيسية في المحاسبة التحليلية منها: طريقة التكاليف الكلية، طريقة التحميل العقلاني للتكاليف، طريقة التكاليف المتغيرة، طريقة التكاليف الهامشية (الحدية)، طريقة التكاليف التقديرية (المعيارية)...الخ.

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

بالإضافة إلى الأدوات التقليدية السابقة الذكر، تعتمد مراقبة التسيير على أدوات حديثة نوجزها فيما يلي:

أولا: التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة " بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص المشاكل الموجودة وتوقع ما ستكون عليه الوضع في المستقبل.[1]

[1] – وليد ناجي الحيالي، محمد عثمان البطمة، التحليل المالي، دار حزين، مكتبة الفلاح،1999، ص20.

يعطي التحليل المالي حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق المؤشرات والنسب المختلفة، وعند تحليل هذه النسب يزود المؤسسة بالمعلومات المطلوبة وبالتالي صحة ودقة القرار. ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي: معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله، عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني الآتية:

- ✓ مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل، ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي؛
- ✓ مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق.
- ✓ إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية، مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.

ثانيا: الميزانيات التقديرية:

الميزانيات التقديرية هي مخصصات تقديرية معدودة (قابلة للعد) أو تكاليف تقديرية في مراكز المسؤولية (أهداف / وسائل) بالنسبة لفترة زمنية محددة منتهية في الأجل القصير. فالميزانية تنطلق من رؤية تقديرية جد واسعة ترتكز على وضع الإستراتيجية في مخطط استراتيجي لمدى زمني طويل، ومخطط عملياتي لمدى زمني قصير، يتضمن الترجمة المالية للأهداف المتبناة في المدى القصير.

كما تعتبرالميزانيات التقديرية وسائل للتماسك والربط بين مختلف مراكز المسؤولية، فهي تسمح بالسيطرة (التحكم) في العمليات اللامركزية، أي أنها تترجم مفهوم التعهد أو العقد المبرم بين الإدارة العامة ومسئولي مراكز المسؤولية بناءا على القرارات المفوضة لهم. وبمقابلة الأرقام المحققة بالأرقام التقديرية، يتم تقييم أداء مراكز المسؤولية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التقييم لا يجب أن يكون ماليا فقط، فهذا من السلبيات التي تشوب عمل بعض المؤسسات.

ثالثا: لوحة القيادة :

هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح لمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.[1]

وتعرف أيضا بأنها:" مجموعة من المؤشرات المجمعة لضمان تقديم عرض مقروء وقابل للترجمة مع تواتر منتظم ومكيف لاحتياجات القيادة".[2]

يستخدم المسيرون الأمريكيون بشكل أساسي لوحات القيادة كأداة لتقييم الأداءات المالية للمؤسسة، كما ظهر في أمريكا شكل جديد من أشكال لوحات القيادة أمريكي المنشأ، يسمى ميزان سكوركارد(La Balance de Scorecard) والذي يدمج مؤشرات ذات طبيعة مختلفة (مجموعة مؤشرات مختلفة)، من أجل التصرف بطريقة إستباقية (احتمالية) مع

[1] – معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجزائرية، ص78.

[2] – لشهب صفاء، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2014،2015/3، ص132.

مختلف عوامل الأداء في المؤسسة، ويسمى ميزان سكوركارد عندنا أحيانا ببطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثالث: لوحات القيادة العملية

تولد وسائل مراقبة التسيير المذكورة سابقا معلومات تفصيلية شاملة عن نشاط المنظمة، في حين نجد أنه من خصائص التسيير الجيد المرونة وسرعة رد الفعل مما يستلزم وجود معلومات مختصرة واضحة وملائمة تمكن من المواجهة السريعة وتسمح بتركيز الاهتمام وجذب الانتباه للأهم قبل المهم، هذا ماتحققه لوحة القيادة.

أولا: تعاريف عامة للوحة القيادة العملية

من بين التعاريف المتعددة للوحات القيادة نجد مايلي:[1]

- ✓ "هي مجموعة متناسقة من المؤشرات التي تسمح لمسؤول وحدة معينة، بالحصول على المعلومات اللازمة لقيادة وحدته، كما تمكن مسئولي المستويات العليا بتجميع ودمج نتائج الوحدات الموجودة تحت مسؤوليتها لمتابعة درجة تحقيق أهداف المنظمة ككل"
- ✓ " هي وثيقة تحتوي على مجموعة من المؤشرات، قليلة العدد، موجهة لقيادة وحدة معينة، ترتكز على الروافع أو المؤثرات الأساسية للأداء الناجع (leviers de la

[1]– عقون سعاد، مرجع سابق، ص ص: 121-122.

performance)، إن البحث عن علاقة السببية بين الأداء الناجع من جهة، وروافع العمل المرتبطة به، من جهة ثانية، هو الذي ينتج أو يولد مؤشرات القيادة.

- ✓ كما يعرف N،Guedj لوحة القيادة بأنها «مجموعة من المؤشرات و المعلومات المهمة تسمح بإعطاء نظرة عامة بالكشف عن الاضطرابات و اتخاذ قرارات توجيهية للتسيير لتحقيق الأهداف الناتجة عن الإستراتيجية ، كما يجب أن تقدم لغة مشتركة بين مختلف أعضاء المنظمة».
- ✓ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لوحة القيادة هي المرآة التي تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها وهي أداة للقياس مركبة وموجهة للقيام بتشخيص سريع وبصفة مستمرة لمسيرة الوحدة أو المصلحة ».

ثانيا: الأدوار المختلفة للوحة القيادة العملية

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن للوحة القيادة عدة أدوار ووظائف من بينها:[1]

1. أداة لقياس بالأداء:

تعتبر لوحة القيادة أداة لقياس الأداء حيث تمكن المسؤول من تركيز متابعته على النقاط الأساسية لنشاطه واتخاذ الإجراءات اللازمة في حينها لتصحيح سريع للوضعية أثناء التنفيذ وتفعيل التأقلم مع المستجدات و أيضا الوقوف على أثر الإجراءات التصحيحية المنفذة .

[1] – عقون سعاد ،نفس المرجع ، ص ص: 122-123.

2. أداة للتشخيص والتقييم:

تعمل لوحة القيادة على توضيح النتائج المادية (الكميات منتجة أو مباعة، إستهلاكات مواد أولية...) والمالية (رقم الأعمال، الهامش، النتيجة الصافية.) وحتى الكيفية (رضا الزبائن، الولاء التنظيمي للموظفين، درجة المرونة التنظيمية،) بالنسبة للأهداف التي تم تحديدها مسبقا في مخططات وموازنات المنظمة والتي تعتبر أساس القياس أو مرجع المقارنة، وينتج من تلك المقارنة ما يسمى بالانحراف أو الفرق سواءا كقيمة أو نسبة أو معدل نمو، ويستدعي إجراءات تصحيحية إذا ما تعدى الحدود المسموح بها. وتسمح بذلك بالحكم على السلطات المفوضة ومدى قدرة المسؤولين على تحقيق الأهداف.

3. أداة للإعلام وللاتصال وللحوار التسييري:

من شروط لوحة القيادة الجيدة سهولة فهمها ووضوحها، بمعنى ضرورة تحقيقها لاتصال جيد بين المفوض والمفوض إليه، سواءا بخصوص الأهداف المتفق عليها بين الطرفين أو مؤشرات قياس مدى تحقيق تلك الأهداف، وبهذا سوف تسمح بإطلاع المسؤولين بإنتظام بخصوص إنجاز المهام وتبادل المعلومات، مع ضمان تحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف ورضاهم بنتائج التقييم.

4. أداة للتنسيق:

تخضع عملية تصميم لوحات القيادة لمبدأ التداخل (principe gigogne) الذي يحكم مراكز المسؤولية أيضا، أي أن لوحات القيادة توضع متداخلة فيما بينها تصمم من أعلى

الهرم التنظيمي لأسفله لكنها تستخدم من قاعدته للقمة عكس عملية توزيع الأهداف، بحيث تجمع مستوى تنظيمى و ترسل للمستوى الأعلى للحكم على الأداء و تكون في شكل تلخيصي لتفادي تشتت الانتباه (تناسق عمودي)، و عند كل مستوى تنظيمي يكون هناك تنسيق أفقي يلازمه اتصال منتظم بين المسؤولين نظرا لتداخل المهام بين المصالح التابعة لنفس المستوى و التأثر بأي تغيير قد بحث في إحداها، و بهذا يتم تفادي الإختلالات و تحقيق تناغم الأداء.

5. أداة لتجميع الخبرات والتعلم:

تمكن عملية إعداد لوحات القيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، تسمح بتحسين معايير الحكم على الأداء لتصبح أكثر واقعية وملائمة، كما تساهم في تحسين التحكم بالعوامل الأساسية للنجاح في المنظمة وإثراء معارف المستخدمين لها من خلال تراكم المعرفة لديهم، وتوسع خبراتهم في مواجهة الظروف غير المتوقعة قياسا لما سبق حدوثه.

المبحث الثالث: المراقبة بالموازنة التقديرية

إن أدوات مراقبة التسيير متنوعة وللموازنة التقديرية دورا بالغ الأهمية في تحقيق الرقابة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث

المطلب الأول:مفهوم المراقبة بالموازنة

يعد نظام المراقبة الأداة التي تمكن الإدارة من التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو مرسوم وحسب التعليمات الموضوعة، فمتابعة التنفيذ للموازنات تهدف إلى كشف الانحرافات ودرجة الانحرافات وأسبابها، فكشف الانحرافات حال حدوثها يدل على فاعلية نظام المراقبة، كما أن بفضل هذا الأخير يستطيع المسؤول إنهاء نشاطه، ووضع تشخيص لانجازاته بشكل يجعله يحضر أكثر بطريقة فعالة لما هو قادم.[1]

المطلب الثاني: خصائص المراقبة بالموازنة التقديرية

تتوفر المراقبة بالموازنة التقديرية على ستة خصائص وهي:[2]

أولا: تقديم المعلومات الصحيحة: إن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل العملية وأيضا اتخاذ القرارات، وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوء من الواقع.

[1] – باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المركب المنجمي–بئر الغاتر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد06(العدد02)، الجزائر: جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، ص242.

[2] – ناصر دادي عدون وآخرون،دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة،دار المحمدية العامة، الجزائر،2008، ص127.

ثانيا: حسن توقيت المعلومة المقدمة: إذ أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول المؤسسة على معلومات صحيحة، أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل أو الموعد المحدد لاستعمالها، سواء في المتابعة والمراقبة أو في استعمالات أخرى.

ثالثا: الاقتصاد في التكاليف: شراء نظام إلكتروني لرقابة التكاليف، يمكن رقابتها باستعمال أنظمة أبسط وأقل تكلفة .

رابعا: سهولة الفهم: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا نظام الرقابة، وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه سيسيء تفسيرها، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

خامسا: التركيز: لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط خطر، وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج، وهو أمر يرتبط بمفهوم الرقابة باستثناء.

سادسا: تسهيل اتخاذ القرارات: بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار دونما الحاجة للتحليل والتفسير والاستقصاء، تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعقد مهمته.

المطلب الثالث: تحليل الانحرافات

الانحراف هو عبارة عن الفرق (الفروق) ما بين التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية إن هذه الانحرافات إما تكون إيجابية أو سلبية.[1]

إن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع افتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة. وبافتراض بأن هناك عنصران فقط وهما الكمية والسعر فالتحليل يكون بالشكل الآتي:[2]

الانحراف الكلي=التكلفة الفعلية– التكلفة المعيارية. **..(01-02)**

وبوضع:

Qr : الكمية الفعلية **Pr** : السعر الفعلي

Qs : الكمية المعيارية **Ps** : السعر المعياري

حسب العلاقة الآتية:

الانحراف الإجمالي = Qr×Pr – Qs×Ps

نضع: **Qr−Qs=∆Q**

Pr−Ps=∆ P

نتحصل على: **Qr=∆Q+Qs**

[1] – خالص صافي صالح، رقابة التسيير في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية–بن عكنون، الجزائر، ص198.

[2] – فركوس محمد، مرجع سابق، ص43.

$$Pr=\Delta P+Ps$$

وإذا عوضنا هذه القيم في المتساوية الأولى نتحصل على:

$$\text{الانحراف الكلي} = (\Delta Q+Qs)(\Delta p+ps)-(Qs\times Ps)$$

$$\Delta PQs + \Delta QPs + \Delta Q\Delta P=$$

انحراف مختلط + انحراف الكمية +انحراف السعر

ملاحظة:

إذا كانت التكلفة المعيارية أكبر من التكلفة الفعلية فالانحراف ملائم والعكس صحيح إذا كانت التكلفة المعيارية أصغر من التكلفة الفعلية فالانحراف غير ملائم. [1]

أولا: تحليل انحراف موازنة المبيعات:

يحسب الانحراف الإجمالي للبيع بالعلاقة السابقة:[2]

$$EG/V = QR*PR - QP*PP \qquad (02-02)\dots$$

بحيث: **EG/V** الانحراف الإجمالي للمبيعات.

أما انحراف السعر فهو يمثل الفرق بين أسعار البيع الفعلية وأسعار البيع التقديرية بالنسبة للكميات المباعة الفعلية.

$$E/P= (Pr - Pp)Qr$$

[1] – خالد رجم، شربي محمد الأمين، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، تخصص محاسبة وجباية، جامعة ورقلة، 2019/2018، ص30.

[2] – نعيمة يحياوي، زكية مقري، مرجع سابق، ص ص: 302-304.

ويكون هذا الانحراف ملائما إذا كانت أسعار البيع الحقيقية أكبر من أسعار البيع التقديرية وتعود مسؤولية هذا الانحراف إلى إدارة المبيعات باعتبارها المسؤولة المباشرة عن عملية تحديد الأسعار.

كما يمثل انحراف الكمية الفرق بين كمية المبيعات الفعلية والكمية المقدر بيعها.

$$E/Q = (QR - QP)\ PP$$

ويعد الانحراف ملائما إذا كانت كمية المبيعات الفعلية تفوت المبيعات التقديرية والعكس صحيح. وتقع مسؤولية هذا الانحراف على ممثلي البيع باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن عملية البيع.

ثانيا: انحراف موازنة الإنتاج:

يقوم انحراف موازنة الإنتاج على العلاقة الآتية:

$$EGP = QP*CP - QR*CR$$ انحراف تكلفة الانتاج= (03-02)...

علما أن: **QP،QR** تمثل الكميات المباعة.[1]

1. تحليل انحراف المواد الأولية المستهلكة:

يتمثل انحراف المواد الأولية المستهلكة في الفرق بين الاستهلاك التقديري والاستهلاك الفعلي.ومنه فإن الانحراف يساوي إلى:[2]

$$EGMP = QPMP*CP - QRMP.CR \quad (04-02)...$$

[1] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق ، ص311

[2] – نفس المرجع، ص312..

حيث يمثل:

EGMP : الانحراف الإجمالي للمادة الأولية المستهلكة.

QRMP : الكمية الفعلية المستهلكة من المادة الأولية.

QPMP : الكمية من المادة الأولية المقدر استهلاكها للإنتاج الحقيقي.

CP : التكلفة التقديرية لاقتناء المادة الأولية.

CR : التكلفة الحقيقية لاقتناء المادة الأولية.

ويتم تجزئة هذا الانحراف إلى:

- انحراف في الكميات المستهلكة وتقع مسؤوليته على عاتق عمال الورشات وتحسب كما يلي:

إنحراف الكميات المستهلكة =(QPMP – QRMP).CP **(5−2).....**

- انحراف في تكلفة الاقتناء وتقع مسؤولية هذا الانحراف على عاتق مصلحة الشراء وتحسب كما يلي:

انحراف في تكلفة الاقتناء = (CP – CR).ORMP **(6−2).....**

2. تحليل انحراف مصاريف اليد العاملة المباشرة:

يتمثل انحراف مصاريف اليد العاملة المباشرة في الفرق بين المصاريف التقديرية والمصاريف الحقيقية لهذا المصروف.

يحسب الانحراف الإجمالي لمصاريف اليد العاملة المباشرة بالعلاقة التالية:[1]

[1] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص313.

$$EGMOD = TP * TRP - TR * TRR \quad \ldots(7-02)$$

حيث يمثل:

EGMOD : الانحراف الإجمالي لمصاريف اليد العاملة المباشرة.

TP : الوقت التقديري المكيف للإنتاج الحقيقي.

TR : الوقت المستغرق فعلا في الإنتاج.

TRR : معدل الأجر الحقيقي.

TRP : معدل الأجر التقديري.

لتحديد **TP** يجب معرفة معدل الوقت الذي يجب استغراقه لإنتاج وحدة واحدة، ثم تطبيقه على الإنتاج الحقيقي.

يجزأ ويحلل هذا الانحراف إلى:

- انحراف في الوقت: **ET = (TP – TR) TRP** وتقع مسؤوليته على عاتق عمال الورشات.
- انحراف في معدل الأجر: **ETR = (TRP – TRR) TR** وتقع مسؤوليته على فرع الأجور.

3. انحراف المصاريف غير المباشرة:

يسمح هذا التحليل بإيجاد العلاقة بين مراكز المسؤولية لنظام تسيير الموازنات ومراكز التحليل المعتمدة من طرف محاسبة التكاليف.

يحسب الانحراف الإجمالي للمصاريف غير المباشرة بالعلاقة التالية: [1]

$$EGI = CISA - CIR \quad \ldots(8-02)$$

حيث يمثل:

EGI : الانحراف الإجمالي لمصاريف غير المباشرة.

CISA : المصاريف غير المباشرة المعيارية المكيفة للنشاط الحقيقي.

CIR : المصاريف غير المباشرة الحقيقية.

يحسب **CISA** ويكيف للنشاط الحقيقي كما يلي:

$$CISA = UR * (VP + FP/UR) = UR + FP * UR/US \quad \ldots(9-02)$$

حيث يمثل:

UR : عدد وحدات القياس الفعلية.

US : عدد وحدات القياس العادية.

VP : التكلفة المعيارية المتغيرة لوحدة القياس.

FP : التكلفة الثانية المعيارية للفترة وللمركز.

[1] – نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص314.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر من أهم أشكال الرقابة بمفهومها الحديث، إذ تمثل ذلك المسار الذي من خلاله يتم توجيه أنشطة المؤسسة الاقتصادية قبل بدايتها ثم تعديلها والتحكم فيها أثناء تنفيذها وأخيرا تقييم نتائج تلك الأنشطة بعد إنجازها، ويعود تطور وظيفة مراقبة التسيير إلى التطور الحاصل في المؤسسات والذي جعل من مراقبة التسيير عملية ضرورية ومهمة وتعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير، تستخدم للكشف عن الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له وتحليل هذه الانحرافات وإيجاد أسبابها واتخاذ قرارات تصحيحية لتجنب الوقوع فيها مستقبلا.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة AGRODIV

تمهيد:

بعد الإحاطة بالجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية لكل من الموازنات التقديرية ومراقبة التسيير، والتعرض لبعض الدراسات المتعلقة بهم، في هذا الفصل سيتم إسقاط كل ما سبق في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال إعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مجمع أغروديف فرع قصر البخاري، وبما أن المؤسسة تطبق نظام مراقبة التسيير باستخدام الموازنة التقديرية فإن المؤسسة تقوم جداول مالية وتقارير حسب ما نص عليه المشرع الجزائري، تم تقسيم الجانب التطبيقي إلى ثلاثة مباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة أغروديف فرع قصر البخاري
- ✓ المبحث الثاني: واقع الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير في الشركة
- ✓ المبحث الثالث: تحليل الانحرافات

المبحث الأول: تقديم لشركة مطاحن قصر البخاري "أغروديف"

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة وأهم الأعمال التي تقوم بها وهي كالآتي:

المطلب الأول: التعريف بالشركة

أولا: تأسيس الشركة

أسست وحده الرياض عام 1977 من طرف شركتين إيطاليتين هما شركة INTER COOP وشركة CMC وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم وتتربع على مساحة تقدر ب 450،72 م منها19187،5م2 مغطاة

هذه المؤسسة تابعة لمؤسسة رياض الواقعة بولاية تيارت

ومعنى كلمة ERIAD مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها انطلقت هذه المؤسسة في الإنتاج في شهر ديسمبر عام 1970 م بطاقة إنتاجية تقدر 2000 قنطار يوميا وهي تعمل 24/24 ساعة عن طريق أربع فرق متناوبة

ويتمثل نشاط المؤسسة في:

- تحويل القمح إلى سميدSEMOULE
- تحويل القمح اللين إلى فرينهFARINE
- كما تضم أربع حاويات كبيرة لتخزين القمح

قدرت طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1000 قنطار يوميا من القمح الصلب لإنتاج الدقيق و1000 قنطار يوميا من القمح لإنتاج الفرينة.

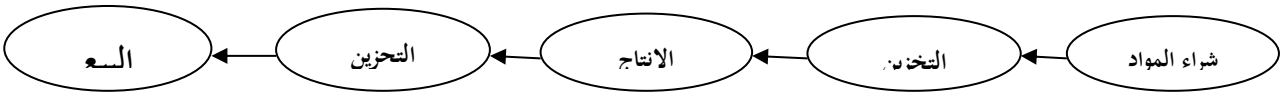
تعتمد هذه المؤسسة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية المتوسطةOAIC الذي يبعد عن مقرها بكلم واحد وعن الآلات المستعملة في المؤسسة فهي مستوردة بنسبة 85% معظمها من إيطاليا.[1]

[1] – من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: أهم الأعمال المكلفة بها:

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط صناعي وتجاري حتى تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل ليأتي دور البيع الذي يتم عبر القنوات التوزيعية للوحدة والشكل التالي يمثل المراحل الموجودة في المؤسسة.[1]

الشكل رقم03-01: الأعمال المكلفة بها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتم شراء المواد الأولية ووضعها في المخازن قبل تحويلها إلى ورشات الإنتاج، وإعادة تخزينها على شكل منتجات تامة الصنع ليتم بيعها .

كما أن المؤسسة تلعب دورا فعال في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل المنتجات إلى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا إلى مؤسسات عمومية وخاصة كأسواق الفلاح والمخابز من هنا نرى أن هذه المؤسسة والتي هي بمثابة مركب صناعي وتجاري وتقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها إلى المستهلكين النهائيين أو غيرهم عن طريق تجارة الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مختصرا على الإنتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

أولا: مهام المؤسسة

إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق أن تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة للسوق وعليه فان وحده رياض وعلى غيرها المؤسسات الوطنية وأنشأت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار مخططات التسوية التي نذكرها كما يلي: [2]

[1] – من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

[2] – من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- ✓ تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة ؛
- ✓ المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد ؛
- ✓ العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات ؛
- ✓ المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين بتبسيط طريقة التعامل معهم ؛
- ✓ الضمان توزيع المنتجات إلى القطاع العام كالاورقة الجزائرية، الديوان الوطني للحبوب، أسواق الفلاح، وكذا الفنادق، ومراكز الخدمة الوطنية؛
- ✓ منافسه كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية ؛

_ ثانيا: أهداف المؤسسة:

يوجد مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:[1]

أ. الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- ✓ دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على قطاع المحروقات ؛
- ✓ التقليل من التبعية الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا ؛
- ✓ محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة ؛
- ✓ تحقيق الأرباح وتوزيعها على العمال في شكل أجور ومكافآت وعلاوات ؛

ب. الأهداف التجارية:

تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف التجارية نوجزها في:

- ✓ ترقية وتنميه منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها يمكنها من التغلب على المنافسة ؛
- ✓ الوصول إلى اكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف؛
- ✓ التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل؛

[1] – من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

- ✓ تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاوله لتلبية الطلب؛

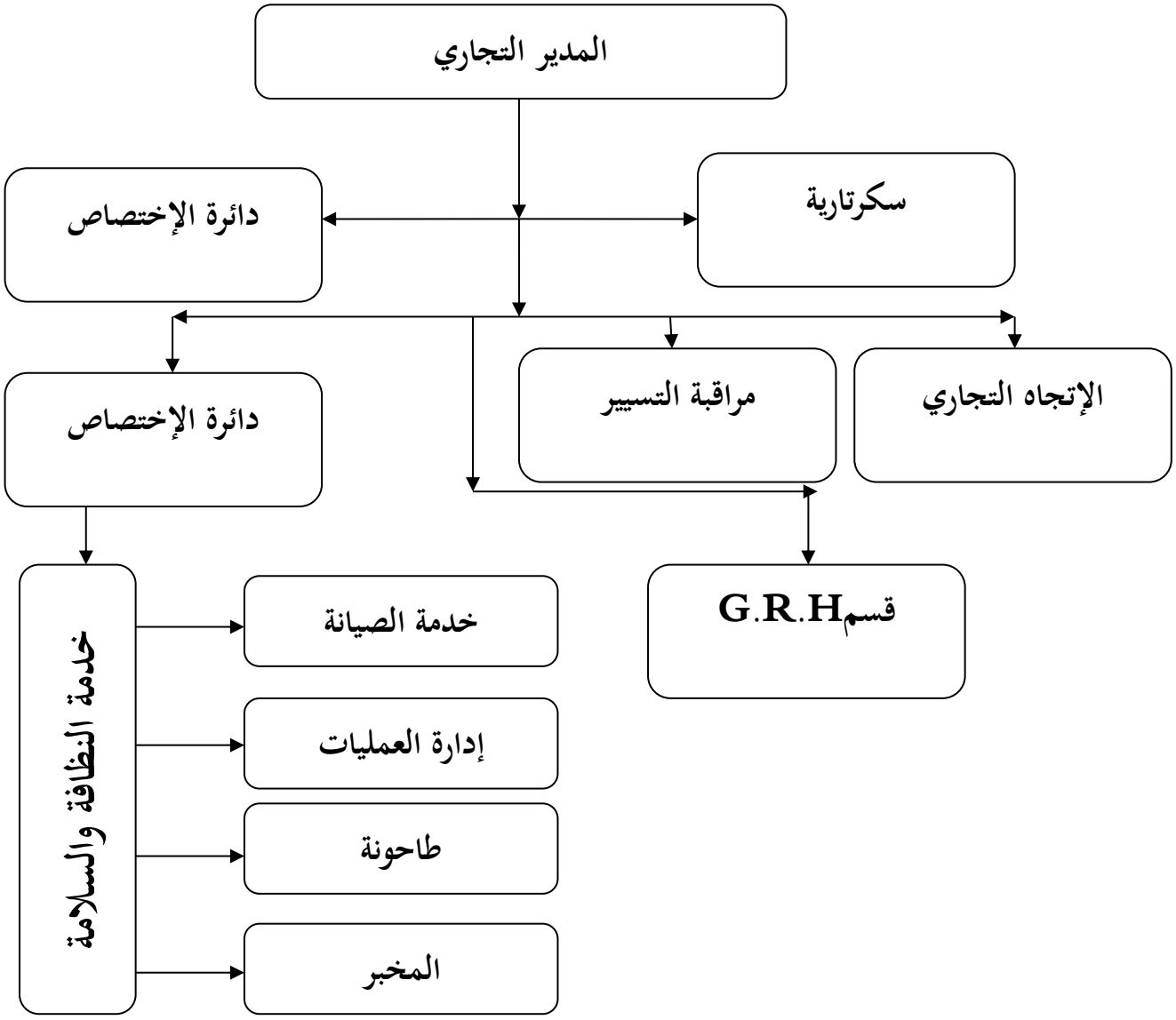
ج. الأهداف الاجتماعية:

إضافة للأهداف الاقتصادية والتجارية تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية منها:

- ✓ توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة؛
- ✓ ضمان مناصب شغل دائما لعملائها(عدم تسريحهم)؛
- ✓ دفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية ؛
- ✓ توفير غلاف مالي؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أغروديف (AGRODIV)

الشكل رقم 03-02: الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تعتبر شركة أغروديف من الشركات ذات النشاط الإنتاجي، ومن أجل السير الحسن للشركة وتسهيل عمليات الرقابة قسمت إلى عدة مصالح، لهذا كان على هذا الهيكل أن يستجيب لبعض الخاصيات أهمها:

- ✓ تنظيم التسلسل الهرمي بين الإدارات؛

✓ مراعاة المناصب(المؤهلات،الكفاءات المهنية التي تتطلبها لتحسين العمل)؛

وهذه المصالح هي:

1-**الرئيس المدير العام:** هو المسؤول عن كل رؤساء المصالح وهو مكلف بحسن تسيير الشركة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالحها ومن مهامه:

✓ يسطر الأهداف السنوية لنشاط الشركة؛

✓ يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات؛

✓ يبادر ويفاوض ويعقد عقود عمل أو شراكة في إطار النشاط العادي للشركة؛

✓ الإشراف على جميع المصالح والربط بينهم؛

2-**أمانة الرئيس المدير العام:**تعتبر همزة الوصل بين المدير العام وباقي المصالح الشركة من مهامها:

✓ استقبال،تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛

✓ استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس؛

✓ كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح...

3-**خلية الأمن:**تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن الشركة بمختلف أنواعه.

4-**مصلحة المراجعة:**تعد وظيفة المراجع وظيفة مستقلة،وهي تقييم العمليات على مستوى مصالح الشركة، والهدف منها تقييم مدى كفاءة مختلف المراقبات الأخرى،أي متابعة أعضاء الشركة في أداء مسؤولياتهم.

5-**مصلحة المستخدمين:** وتنقسم إلى:

5-1. **فرع الأجور**:ومن مهامه:

- ✓ مراقبة كشوف الأجور للمستخدمين قبل التخليص؛
- ✓ إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي؛
- ✓ دفع ملف المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي؛
- ✓ السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمل المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي؛
- ✓ إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات؛
- ✓ طبع كشف الأجور؛

5-2. **فرع المستخدمين**:ومن مهامه:

- ✓ المتابعة اليومية لملفات المستخدمين؛
- ✓ متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين؛
- ✓ مراقبة كشف الأجور للعمال؛
- ✓ تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم؛
- ✓ التكفل بالعطل: السنوية، المرضية ،الاستثنائية؛
- ✓ تحرير المقررات(شهادة العمل، رخص الخروج، التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...)؛

6-**قسم المحاسبة:** يتم في هذا القسم رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة للشركة،مهما كانت طبيعتها،ويترجم هذا في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليته،ويعتبر المحاسبة أداة لكشف هيكلة أموال الشركة أو ذمتها المالية خلال مدة معينة وهي السنة المالية.

7-**مراقبة التسيير**:هي المصلحة التي فيها مراقب التسيير بضمان إستغلال الموارد المتاحة بأقل تكاليف وأكثر فعالية ونجاعة،للوصول إلى الأهداف المسطرة.

8-**الإتجاه التجاري**: وينقسم إلى:

8-1. **فرع المبيعات**:ومن مهامه:

- ✓ تقصي السوق؛
- ✓ إرضاء الزبائن؛
- ✓ استقبال ملفات الزبائن؛
- ✓ إعداد الفاتورة؛

8-2. **فرع تسيير المخزون**:هو فرع متخصص بتسيير المخزن ومواد التعبئة والتغليف،ومن بين مهام هذا الفرع ما يلي:

- ✓ القيام بتسجيل طلب التموين؛
- ✓ في حالة عدم توفر المخزون يتم الشراء؛
- ✓ متابعة المخزون؛

- ✓ يقيم شهريا مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المخزونات ويقدمها لمصلحة المحاسبة والمالية؛([1])

9-**إدارة العمليات:** وفيها مجموعة من المصالح منها:

خدمة الصيانة:الهدف الرئيسي منها هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج وتوفير قطع غيار؛

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة

سنتعرف في هذا المبحث على الموازنة التقديرية في المؤسسة وذلك من خلال الاطلاع على دور ومكانة مراقبة التسيير والموازنة التقديرية.

المطلب الأول: دور ومكانة مراقبة التسيير في المؤسسة

يتمثل دور مراقبة التسيير في مؤسسة أغروديف (AGRODIV) قي ضبط أداء المؤسسة من خلال مساعدة المسؤولين والإدارة العامة على التحكم في تسيير نشاطاتهم من خلال وضع خطط تساعدهم في عملهم، كما يقوم مراقب التسيير في المؤسسة بالتخطيط ومتابعة النتائج وتحديد الانحرافات، وأيضا اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للشركة

من بين الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة ما يلي:

أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات

تشمل الموازنة التقديرية للمبيعات لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإرادات المؤسسة وتعتبر موازنة المبيعات أساس إعداد الموازنات الأخرى، إذ أن نجاح نظام الموازنات يعتمد إلى حد كبير على مدى دقة التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وأهم أهداف موازنة المبيعات في المؤسسة ما يلي:

- تبين الإيرادات المتوقعة والمنتظرة؛
- تستخدم كمعيار لتحليل أداء إدارة المبيعات
- أساس لتخطيط إنتاج المنتجات.

ثانيا: الموازنة التقديرية للإنتاج

تعتبر موازنة الإنتاج تقديرا للكمية التي تسعى المؤسسة لإنتاجها خلال فترة الموازنة بعد الأخذ بعين الاعتبار سياسة المبيعات و التخزين ، كما تعرف على أنها قائمة المخرجات من المنتجات التي تعبر عادة بالوحدات ويعتمد في إعدادها على الموازنة التقديرية للمبيعات ،وتعمل موازنة الإنتاج على تحقيق عدة الأهداف منها مايلي :

- تحديد مقدار الإنتاج اللازم
- تقدير التكاليف اللازمة لعملية الإنتاج
- المساهمة في تقدير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

ثالثا : الموازنة التقديرية للتموين

تقوم الموازنة التقديرية للتموين بإعداد تقريرات كمية وأخرى بالقيمة للمواد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج، وتسعى موازنة التموين إلى تحقيق عدة أهداف نوجز أهمها كما يلي:

- التأكد من أن المواد واللوازم سوف تشترى بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة بأقل تكاليف؛
- تجنب عملية انقطاع المواد واللوازم الضرورية التي تؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية؛
- المساهمة في عدم تحمل تكاليف إضافية للمؤسسة الناتجة عن الزيادة في كميات المخزون؛

المطلب الثالث: خصائص نشاط شركة AGRODIV

تتمتع شركة AGRODIV التابعة لمنطقة قصر البخاري بمجموعة من الصلاحيات التي تسمح لها بالقيام بالمهام التالية:

- ✓ توفير السميد والفرينة للمستهلكين في ظروف مقبولة؛
- ✓ مراقبة نوعية وجودة منتوجاتها؛
- ✓ القيام بمبادرات تهدف إلى الاستغلال الأمثل لهذه النعمة ومكافحة التبذير؛
- ✓ الرقابة المستمرة والدائمة لشبكات التوزيع ضمان النوعية الحسنة والجيدة للمنتوج؛
- ✓ دراسة كل إجراء يدخل ضمن سياسة التسعير؛([1])

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

المبحث الثالث: تحليل الانحرافات

المطلب الأول: تحليل انحرافات المبيعات:

سنلخص الانحرافات الخاصة بموازنة المبيعات لسنتي 2021 و 2022 في جدول بالاعتماد على العلاقة الآتية:

- انحراف 2022 = قيمة المبيعات الحقيقية 2021 – قيمة المبيعات التقديرية 2021 / قيمة المبيعات التقديرية 2021
- معدل التغير = قيمة المبيعات الحقيقية 2021 – قيمة المبيعات الحقيقية
- 200 / قيمة المبيعات الحقيقية 2020

الجدول رقم 03-01: جدول انحرافات موازنة المبيعات لسنة 2020 وسنة 2021

المنتج	إنجازات فترة 2020	فترة 2021			(%)المعدل
		التقديري	الحقيقي	الانحراف	
السميد	164282	136228	179713	%132	%9
الفرينة	306649	310500	307257	%99	%0
العجائن	173	1250	404	%32	%134
الطعام	151	500	313	%63	%107
الأعلاف (النخالة)	204674	158676	205789	%130	%1
النبقة	21988	22080	32165	%146	%46
نواة القمح	3	24	2	%8	- 33%
حبوب جافة	5	0	18	/	%236

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مجمع أغروديف فرع قصر البخاري بالنسبة لسنة 2022 قدرت الانحرافات لكل منتج كما يلي:

السميد 132%، الفرينة 99%، والأعلاف (النخالة) 130%.

حيث بالنسبة للسميد فقد زادت الكمية المنتجة فعلا 32% كما كان مقدرا، أما بالنسبة لمنتوج الفرينة فقد تراجع الإنتاج المحقق بـ: 1% كما كان مقدرا .

كما نلاحظ بعض التغيرات في معدلات الإنجاز وهي كالآتي:

- ✓ السميد +9%.
- ✓ الفرينة 0%.
- ✓ الأعلاف (النخالة) +1%.

وتفسر هذه التغيرات بشكل رئيسي من خلال الإنتاج المعبأ وقوة الطلب على السميد مما نتج عنه تغيرات في معدل طحن الأعلاف، كما نفسر عدم تغير معدل الفرينة لعدم تغير الإنتاج المعبأ وقوة الطلب على الفرينة.

المطلب الثاني: تحليل انحرافات الإنتاج

يقاس انحراف الإنتاج لسنة 2022 بـ:

- ➢ الانحراف الإجمالي = الإنتاج الحقيقي – الإنتاج المقدر / الإنتاج المقدر
- ➢ معدل التغير = الإنتاج الحقيقي 2022 – الإنتاج المقدر 2021 / الإنتاج المقدر 2021

يوضح الجدول الآتي انحرافات موازنة الإنتاج لسنة 2021 وسنة 2022 وهي كما يلي:

الجدول رقم 03-02: جدول انحرافات موازنة الإنتاج لسنة 2021 وسنة 2022

المنتج	إنجازات فترة 2021	فترة 2022			المعدل (%)
		التقديري	الحقيقي	الانحراف (%)	
السميد	180223	143520	200049	193	11
الفرينة	302302	310500	299167	96	-1
الأعلاف(النخالة)	204956	158676	2052429	129	0
النبقة	27212	22080	32533	147	20
نواة القمح	3	24	2	8	-23

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المؤسسة

من حيث الإنتاج سجل مجمع أغروديف فرع قصر البخاري خلال سنة 2022 نسبة 96 من الفرينة و 139 من السميد ، و 196 من منتجات الاعلاف و 147 من النبقة

كما نلاحظ بعض التغيرات في معدلات الإنتاج وهي كالآتي:

- ✓ السميد 11%.
- ✓ الفرينة 1- %.
- ✓ الأعلاف (النخالة) 0%.
- ✓ النبقة 20+.

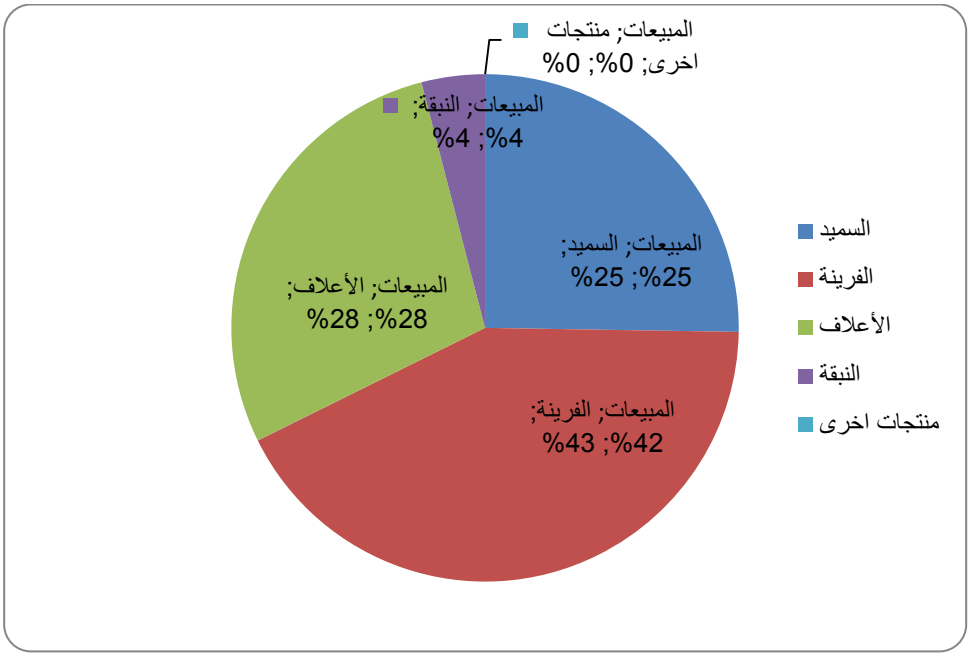
وتفسر هذه التغيرات بشكل رئيسي من خلال قوة الطلب على السميد كما قل معدل الفرينة لضعف الطلب على عليها ، في حين زاد تغير النبقة لقوة الطلب عليها.

الجدول رقم 03-03: حصة المنتجات المساهمة في المبيعات الإجمالية للمؤسسة :

المنتجات	السميد		الفرينة		الأعلاف		النبقة		منتجات أخرى	
	البيع	النسبة	البيع	النسبة	البيع	النسبة	البيع	النسبة	البيع	النسبة
	179713	%25	307257	%42	205989	%28	32165	%4	1066	0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم03-02: حصة المنتجات المساهمة في المبيعات الإجمالية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

يمثل الشكل السابق دائرة نسبية تعبر عن حصة كل منتج من المبيعات الإجمالية للمؤسسة حيث نلاحظ أن المؤسسة يرتكز نشاطها على بيع الفرينة بالدرجة الأولى بنسبة 42% ثم السميد والأعلاف بنسبة 25% و28% وعلى النبقة بدرجة أقل بنسبة 4%.

المطلب الثالث: تحليل موازنة التموين:

يقاس انحراف التموينات لسنة 2022 بـ:

- الانحراف الإجمالي = التموين الحقيقي – التموين التقديري / التموين التقديري
- معدل التغير = التموين الحقيقي 2022 – التموين الحقيقي 2021 / التموين الحقيقي 2021

الجدول رقم 03-04: جدول يوضح انحرافات التموين لسنة 2021 وسنة2022

المنتج	إنجازات فترة 2021	فترة 2022			المعدل (%)
		التقديري	الحقيقي	الانحراف(%)	
القمح الصلب					
الكمية	287656	220800	309590	140	8
القيمة	655856136	503424000	705864288	140	8
سعر الوحدة	2280	2280	2280	100	0
القمح اللين					
الكمية	412234	414000	392268	95	-5
القيمة	529720433	531990000	504063866	95	-5
سعر الوحدة	1285	1285	1285	100	0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مجمع أغروديف فرع قصر البخاري هدفه توريد القمح الذي حققه المجمع خلال سنة 2021:

- ✓ القمح الصلب 95%.
- ✓ القمح اللين 95%.

كما نلاحظ تغير في حجم إمدادات القمح خلال سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 وهي كالآتي:

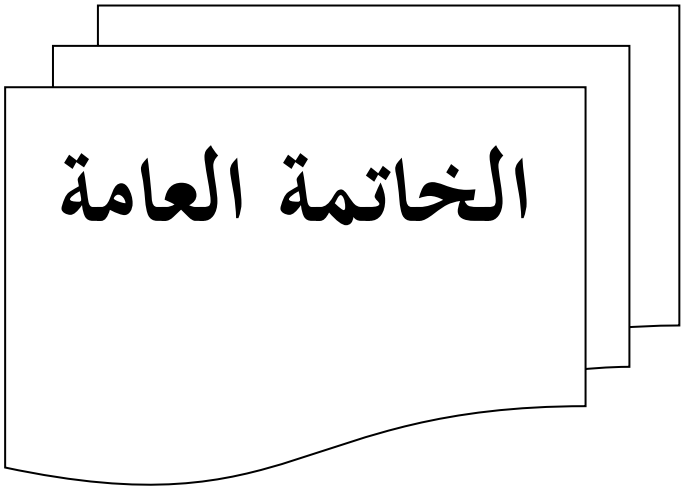
- ➢ تغير إيجابي في القمح الصلب بنسبة 8% (زيادة بـ 21.934 قنطار) هذه الزيادة كانت بسبب طحن القمح الصلب خلال بعض الأشهر من سنة 2022، والتي تعود إلى أعطال ميكانيكية على مستوى الديوان الوطني للحبوب OAIC.
- ➢ تغير سلبي في القمح اللين بنسبة – 5% (انخفاض بـ – 19.966 قنطار) والسبب الرئيسي لهذا الانخفاض يعود إلى التوقفات الميكانيكية بسبب الأعطال المتكررة، حيث توقفت 565 ساعة سنة 2021 إلى 1237 ساعة من التوقف سنة 2022، وهو ما لايسمح للديوان الوطني للحبوب بتزويدنا بحصتنا من القمح اللين وقلة مساحة التخزين.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مجمع أغروديف فرع قصر البخاري، وحاولنا التطرق إلى كيفية عمل نظام مراقبة التسيير بإستخدام الموازنة التقديرية في المؤسسة، والتي تمثل المسار الذي تتبعه هذه المؤسسة لإكتشاف الإنحرافات والأخطاء ومعرفة أسباب حدوثها والعمل على تصحيحها وعدم تكرارها .

كما أن مهمة مراقبة التسيير يتكلف بها مراقب التسييير في المؤسسة ومحاولة الوقوف على مدى إدراكه لأدوات مراقبة التسيير ومدى تطبيقها ومعرفة صعوبات تطبيقها.

وهذا من خلال التصريحات المقدمة لنا من طرف مراقب التسيير في المؤسسة خلال فترة التربص.


الخاتمة العامة

في سياق اهتمامنا بموضوع مراقبة التسيير حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي "أهمية التحكم في الموازنة التقديرية لتفعيل مراقبة التسيير لدى المؤسسة ".

فتوصلنا في دراستنا إلى أن موضوع مراقبة التسيير من المواضيع الهامة و الحديثة في المؤسسات الاقتصادية يتضمن أساليب جديدة وطرق حديثة في التسيير تمكن من كشف مواطن الخطأ وتصحيحها ، خاصة فيما يتعلق بجانب الرقابة .

فمراقبة التسيير تساعد على تحديد الأهداف المسطرة وتحقيقها من طرف المؤسسة وهذا عن طريق تقنيات تسييرية تعمل على التنسيق بين أنشطة الوحدة الإدارية المختلفة .

يعتبر نظام الموازنة التقديرية من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التسيير الفعال لطاقاتها و التكييف مع محيطها وتحقيق إستراتجيتها خاصة أنها تترجم الأهداف إلى صورة كمية ليسهل مقارنة الأداء الفعلي مع ماهو مخطط له .

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية لدراسة تم إسقاطها على مجمع أقروديف وحدة قصر البخاري ، باعتبرها مؤسسة إنتاجية إقتصادية تستخدم الموازنات التقديرية لتسطير خططها وتحقيق مختلف أهدافها ومراقبة تسييرها من أجل إستمرارية نشاطها وفق ماهو مخطط .

نتائج الدراسة:

- ✓ مراقبة التسيير تسمح بتسيير المؤسسة بأنجع الطرق، وهذا من خلال أدواتها العديدة.
- ✓ الموازنات التقديرية هي أداة رقابية فعالة تعمل على تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعة من قبل المؤسسة.
- ✓ وجود توافق في التطبيق العملي لنظم الموازنات التقديرية والأسس العلمية للموازنات.
- ✓ تعتبر موازنة المبيعات نقطة إنطلاق باقي الموازنات.

إختبار الفرضيات:

من خلال هذه الدراسة حاولنا تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

الفرضية الأولى: تساهم الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير في المؤسسة: أثبتت الدراسات صحة هذه الفرضية ، حيث أن الموازنة التقديرية تساهم في مراقبة التسيير فهي تبين ما تم تقديره خلال الفترة الزمنية وتبين ما تم إنجازه فعلا ومراقبة التسيير تعمل على مقارنة النتائج التقديرية مع الفعلية واستنتاج الانحرافات .

الفرضية الثانية: تستخدم المؤسسة محل الدراسة الموازنة التقديرية لمراقبة تسييرها : أثبتت الدراسة عدم صحة الفرضية لأن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تستخدم الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط وليس للرقابة .

التوصيات:

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها نخرج بجملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة اعتماد الشركة على أدوات أخرى لمراقبة التسيير وعدم الاكتفاء بالموازنات التقديرية فقط ؛
- البحث عن أسباب وجود الانحرافات والعمل على تفاديها مستقبلا؛
- العمل على إشراك جميع المصالح التي تعنى بعملية التحضير للموازنة التقديرية؛

آفاق الدراسة:

بعد هذه الدراسة وما توصلنا له من نتائج والتزامات ظهرت عدة نقاط مازالت مجهولة والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث وإشكاليات تنتظر المعالجة، هذه النقاط يمكن إدراجها على النحو الآتي:

- استخدام الموازنة التقديرية كأداة لتحسين كفاءة العمال؛
- واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛
- العوائق التي تصعب عملية تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية؛

قائمة المراجع والمصادر

أولا: الكتب

1) خالص صافي صالح، **رقابة التسيير في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية– بن عكنون، الجزائر.

2) خيرت ضيف، **الميزانيات التقديرية**، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر،1966.

3) سامي محمد أحمد غنيمي، **المحاسبة الإدارية**، جامعة بنها، كلية التجارة قسم المحاسبة، بدون طبعة.

4) صالح عبد الله الرزق، عطا الله وراد خليل، **محاسبة التكاليف الفعلية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

5) عقون سعاد، **مراقبة التسيير دروس وتطبيقات**،لطلبة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

6) فركوس محمد،**الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2001.

7) محمد أحمد حسان، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

8) محمد بوتين، **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،1998.

9) محمد سامي راضى، وجدى حامد حجازي،**المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعة،الإسكندرية، الإبراهيمية،2001.

10) محمد عبد السلام أحمد، إبراهيم السيد، **إدارة الموارد المالية**، دار التعليم الجامعي للطبعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

11) ناصر دادي عدون وآخرون،**دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة**،دار المحمدية العامة، الجزائر،2008.

12) نعيمة يحياوي، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2015.

13) هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011.

14) وليد ناجي الحيالي، محمد عثمان البطمة، **التحليل المالي**، دار حزين، مكتبة الفلاح،1999.

15) وليد ناجي الحيالي،**المدخل في المحاسبة الإدارية**،الاكادمية العربية المفتوحة في الدنمارك، مؤسسة مي للطباعة.

ثانيا: الأطروحات والرسائل والمذكرات

16) بوهالي محمد، **تحليل العلاقة بين الموازنة التقديرية ونظم قياس الأداء حالة المؤسسات الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

17) لشهب صفاء، **مراقبة التسيير في القطاع العمومي، أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر3، 2015/2014.

ثالثا: المجلات والدوريات

18) باسم عمروش، أحمد علماوي، **الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المركب المنجمي ـ بير العاتر**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد06(العدد02)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر.

19) جمال الدين سلامة، **محاضرات في الموازنة التقديرية**، تخصص إدارة مالية، جامعة المدية، 2021-2022.

20) حسين يحي، **الموازنات التقديرية**، مطبوعة بيداغوجية ، تخصص إدارة ملية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.

21) حسين يحي، **مطبوعة تسيير الميزانية**، محاضرات وأعمال موجهة ، السنة الثالثة محاسبة وضرائب، جامعة ابن خلدون، تيارت.

22) خالد رجم، شربي محمد الأمين، **محاضرات في مقياس مراقبة التسيير**، تخصص محاسبة وجباية، جامعة ورقلة، 2018- 2019.

23) سامية مقعاش، **سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2018.

24) شدري معمر سعاد، **محاضرات في الموازنات التقديرية**، قسم المالية والمحاسبة، جامعة أوكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020/2019.

25) شرون رقية، **محاضرات في مقياس مراقبة التسيير**، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

26) عرابة الحاج، **مطبوعة مراقبة التسيير**، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.

27) عرقابي عادل، **دروس في المحاسبة التحليلية**، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات التأهيل الجامعي،جامعة الحاج لخضر، باتنة،2018/2017.

28) لمين علوطي ، **محاضرات في مراقبة التسير** ، مطبوعة مقدمة في مقياس مراقبة التسير مستوى ماستر ولسانس –تخصص محاسبة ومالية إدارة وتسير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير ، جامعة يحي فارس بالمدية .

29) نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير**، تخصص التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة

رابعا: الملتقيات والمقالات

30) بن زعيط وهيبة، **مقال حول الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار**.

31) سلام عبد الرزاق، **واقع مراقبة التسيير في المجمعات الصناعية الكبرى، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع،** جامعة البليدة02، الجزائر،2017.

32) علوطي أمين، مواقع **ومكانة ووظيفة مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الوطني حول واقع ممارسة نظام الموازنات التقديرية كآلية لمراقبة التسيير في المؤسسات الإنتاجية بالجزائر، جامعة البليدة2، الجزائر.

قائمة الملاحق

III. ACTIVITE COMMERCIALE

III.1. Ventes physiques

U = Ql

Produits	Réalisations Période 2020	Période 2021			Evol.%
		Prévisions	Réalisations	TRO%	
Semoules	164 282	136 228	179 713	132%	9%
Farines	306 649	310 500	307 257	99%	0%
Pâtes Alimentaires	173	1 250	404	32%	134%
Couscous	151	500	313	63%	107%
Issues de meunerie	204 674	158 676	205 789	130%	1%
3ssf	21 988	22 080	32 165	146%	46%
germe de blé et son périfier	3	24	2	8%	-33%
Légumes secs	5	0	18	#DIV/0!	236%
Huile de table 5L	0	0	48	#DIV/0!	#DIV/0!
Dioul s	2	0	6	#DIV/0!	233%
Pomme de terre	0	0	275	#DIV/0!	#DIV/0!

- Part de chaque produit participant dans le volume global des ventes physiques

U = QX

Entité/Produits	Semoules		Farines		Issues de meunerie		3ssf		autres (Pâtes, cousco erme, son, dio huile de	
	Vente	Struct.	Vente	Struct.	Vente	Struct.	Vente	Struct.	Vente	Stru
KEB	179 713	25%	307 257	42%	205 789	28%	32 165	4%	1 066	0

II.2. Production
II.2.1 TRITURATION

U = QI

Produits	Réalisations Période 2021	Période 2022			Evol.%
		Prévisions	Réalisations	TRO%	
Blé dur	268 252	220 800	302 602	137%	13%
Blé tendre	393 958	414 000	390 096	94%	-1%

Commentaires :

Notre complexe a enregistré durant l'année 2022 un taux de réalisation de 137% en trituration de blé dur et 94% en trituration de blé tendre avec des évolutions de +13% en trituration blé dur et -1% en trituration de blé tendre.
Ces évolutions s'expliquent la diminution le total des arrêts par rapport l'année écoulée

II.2.2 PRODUCTION

U = QI

Produits	Réalisations Période 2021	Période 2022			Evol.%
		Prévisions	Réalisations	TRO%	
Semoules	180 223	143 520	200 049	139%	11%
Farines	302 302	310 500	299 167	96%	-1%
issues de meunerie	204 956	158 676	205 429	129%	0%
3ssf	27 212	22 080	32 533	147%	20%
germe de blé et son périfier	3	24	2	8%	-23%

II-2-3 Le taux d'utilisation des capacités(TUC)
*par rapport au l'approvisionnement des blés

U : %

Produits	Réalisations Période 2021	Période 2022			Evol.%
		Prévisions	Réalisations	TRO%	
Semoulerie	96%	80%	110%	138%	15%
Minoterie	85%	90%	85%	94%	0%

NB : le TUC est calculé sur 229 jours pour la semoulerie et 229 jours pour la minoterie

Notre complexe a enregistré durant le l'année 2022 un taux de réalisation de 138% en T.U.C de blé dur et 94% en T.U.C de blé tendre avec des évolutions de +15% en T.U.C de blé dur et 0% en T.U.C blé tendre.

I. INTRODUCTION

Fait saillants :

- Notre CIC a atteint les objectifs en C.A, V.A, E.B.E et en trituration blé dur durant l'année 2022.
- Pendant les jours 28 et 31 janvier, 25 et 28 février, 30 et 31 mars, 28 et 29 avril, 30 et 31 mai, 29 et 30 juin, 28-29 juillet, 30-31 août, le 23- 30 novembre et 06 jours du mois de décembre on n'a pas réceptionné le blé à cause des arrêts technique au niveau du fournisseur de blé OAIC
- La journée du 13 septembre un arrêt programmée de 18 heurs pour faire les essais de la trituration du blé dur par une commission externe (CCLS)

II. ACTIVITE EXPLOITATION

II.1. Approvisionnements

Produits	Réalisations Période 2021	Période 2022			Evol.%
		Prévisions	Réalisations	TRO%	
Blé dur					
Quantité (Ql)	287 656	220 800	309 590	140%	8%
Valeur (DA)	655 856 136	503 424 000	705 864 288	140%	8%
Prix Unitaire (DA)	2 280	2 280	2 280	100%	0%
Blé tendre					
Quantité (Ql)	412 234	414 000	392 268	95%	-5%
Valeur (DA)	529 720 433	531 990 000	504 063 866	95%	-5%
Prix Unitaire (DA)	1 285	1 285	1 285	100%	0%