جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

العنوان

دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبتين: **تحت إشراف الاستاذ:**

لمياء بوضياف **د/ زواق كمال**

اكرام زيباني

اعضاء اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
عاشور يوسفي	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
كمال زواق	محاضر"أ"	جامعة المدية	مقررا و مشرفا
رضوان باصور	محاضر"ب"	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"ولئن شكرتم لأزيدنكم "

نشكر الله عز وجل الذي بفضله استطعنا إنجاز هذا العمل

"ومن يتوكل على الله فهو حسبه"

نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مدى لنا يد العون من قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الاستاذ المشرف "زواق كمال "الذي لم يبخل علينا بتوجيهات وارشادات طيلة فترة إعداد هذا العمل

ونوجه شكرنا أيضا إلى إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية وأخص بالذكر السيد بطاش أمحمد والسيد طبوري أمين لتقديمهم يد العون في إجراء هذه الدراسة.

نشكر كل من ساهم في هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة

الحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات

أحمدُ الله أولًا وأخيرًا، حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم نعمته

فهو من يسر لي الطريق ووهبني القوة لأصل إلى هذه اللحظة.

إلى والديَّ إلى من كانا بعد الله سبب وصولي، إلى نبض قلبي، وسندي في الحياة، إلى من تعبت أمي لأجلي، وضحّى أبي لراحتي، إلى من غمراني بدعائهما، وصبرا على تعبي، واحتملاني بحب. هذا إليكما، عربون شكر وامتنان لا توفيه الكلمات، فكل نجاح أحقّ الناس به أنتما، ولا معنى لإنجازي دون أن تكتمل فرحتي بكما. إلى تلك النفس التي تعبت، وسهرت، وتحملت، إلى من واصلت الطريق رغم العثرات، إلى من آمنت بالحلم وسعت إليه خطوة بخطوة، إلى ذاتي، أهديك هذا التخرج، لأنه ثمرة صبرك، إصرارك، وقوتك. أهديك هذا الإنجاز، لأنه دليلك أنك كنتِ دائمًا قادرة، حتى عندما شككتِ في نفسك. فخور بكِ... وممتن لما أصبحتِ عليه. إلى إخوتي الأعزاء، أنتم السند الذي لا يميل، والظهر الذي لا ينكسر، لكم وحدكم الفضل في كثير من الصبر والضحكات التي رافقتني في طريقي، أهديكم هذا التخرج... فأنتم شركاء النجاح إلى كل من ساندني ولو بكلمة، بدعاء، بابتسامة أو موقف لا ينسى.

لمياء

الحمد الله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله من قال أنا لها نالها "وإن أبت رغما عنها أتيت بها"

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سندا لا عمر له.

إلى من قال فيهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

والدي الكريمين أرجوا من الله أن يحفظهما لي ويمدهما بالصحة والعافية.

إلى جدي وجدتي اللذان كانا الداعمين لي في إتمام هذه المسيرة حفظهما الله لي.

إلى أخواتي وكل أفراد عائلتي دون استثناء.

و إلى رفقاء الروح الذي شاركوني خطوات هذا الطريق ورفقاء الدراسة والى زميلتي لمياء التي تقاسمت معها هذا العمل و إلى اساتذتي الكرام و كل من شاركني للوصول، أهديكم تحياتي و ثمرة جهدي و تعبي و علمي و عملي.

إكرام

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية البالغة للموازنة التقديرية كأداة رئيسية، في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، بينما استُخدم المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي أُجري على مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية. وخلصت إلى أن موازنتي المبيعات والاستثمارات تُعدان من أهم أنواع الموازنات التي تعتمدها المؤسسة، غير أن استخدامها يقتصر غالبًا على أغراض التخطيط فقط، دون تفعيل جانب الرقابة بالشكل الكافي. كما أن اعتماد المؤسسة على الأساليب التقليدية في إعداد التقديرات المالية أدى إلى حدوث انحرافات كبيرة خلال دورتي 2023 و2024 وأظهرت النتائج أن ضعف المتابعة والتحليل المستمر للانحرافات ساهم في تراجع دقة التقديرات، مما أثر سلبًا على كفاءة اتخاذ القرار المالي في المقابل، أكدت الدراسة أن تبني الموازنة التقديرية كأداة مزدوجة للتخطيط والرقابة يمكن أن يُعزز بشكل ملحوظ من كفاءة العمليات التشغيلية، بفضل رؤيتها الاستباقية التي تساعد على توقع التحديات وتحسين الأداء العام. كما أوصت الدراسة بضرورة تحديث منهجية إعداد الموازنات من خلال إدخال أدوات تحليلية وتقنية حديثة، مثل التنبؤ المالي باستخدام النماذج الإحصائية وأنظمة المعلومات المحاسبية، لضمان دقة أكبر وتفاعل أسرع مع المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: موازنة تقديرية، انحرافات، أداء، مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

The study aimed to highlight the crucial importance of the budgetary forecast as a key tool for improving performance and achieving strategic objectives. The descriptive method was adopted for the theoretical part, while the analytical method was used for the applied part, which was conducted on the Electricity and Gas Distribution Directorate of Médéa. The study concluded that sales and investment budgets are among the most important types of budgets used by the institution. However, their use is often limited to planning purposes only, with insufficient implementation of the control function. Moreover, the reliance on traditional methods for financial forecasting led to significant variances during the 2023 and 2024 budget cycles. The results revealed that the lack of continuous monitoring and analysis of deviations contributed to a decline in forecast accuracy, negatively impacting the efficiency of financial decision-making. On the other hand, the study confirmed that adopting budgetary forecasting as a dual-purpose tool for planning and control could significantly enhance operational efficiency, thanks to its proactive approach that helps anticipate challenges and improve overall performance. The study also recommended updating the budget preparation methodology by incorporating modern analytical and technological tools, such as financial forecasting using statistical models and accounting information systems, to ensure higher accuracy and quicker responsiveness to changing conditions.

Keywords: Budgetary forecast; Variances; Performance; Electricity and Gas Distribution Directorate of Médéa Province.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء و الشكر	III-I
المستخلص	VII
فهرس المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XII
قائمة الاشكال	XII
قائمة الملاحق	XIII
مقدمة عامة	أ – و
الفصل الأول: الإطار النظري للموازنة التقديرية	1
تمهيد	2
المبحث الأول :ماهية الموازنة التقديرية	3
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنة التقديرية	3
الفرع الأول : نشأة الموازنة التقديرية:	3
الفرع الثاني: مفهوم الموازنة التقديرية	4
المطلب الثاني:خصائص الموازنة التقديرية	6
المطلب الثالث:أنواع الموازنة التقديرية	7
المبحث الثاني:متطلبات نجاح الموازنة التقديرية	9
المطلب الأول: مبادئ إعداد الموازنة التقديرية	9
المطلب الثاني :العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية :	11
المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنة التقديرية	13
المبحث الثالث: طرق إعداد الموازنات التقديرية	15
المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات	15
المطلب الثاني :إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج	16
المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية للتموين	17
المطلب الرابع: إعداد موازنة الاستثمار	18
خلاصة الفصل	19
الفصل الثاني: الأداء المؤسسي و علاقته بالموازنة التقديرية	**20**
تمهيد	21

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي	22
المطلب الأول :تعريف الأداء	22
المطلب الثاني :الأنواع و العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي	22
الفرع الأول: أنواع الأداء	22
الفرع الثاني :العوامل المؤثرة في الأداء	24
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء	26
المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي	29
المطلب الأول: معايير تقييم الأداء	29
الفرع الأول: مفهوم معايير تقييم الأداء	29
الفرع الثاني: خصائص معايير تقييم الأداء	29
المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء	30
المطلب الثالث :أهداف تقييم الأداء المؤسسي	31
المبحث الثالث: فعالية الموازنة التقديرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	33
المطلب الأول :زيادة الكفاءة الإنتاجية و تقليل الهدر	33
المطلب الثاني: تحقيق التوازن المالي	33
المطلب الثالث :تحليل الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية	34
خلاصة الفصل	37
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية عن مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين اداء مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية 2023-2024	**38**
تمهيد	39
المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز –فرع المدية –	40
المطلب الأول :نبذة عن القطاع الاقتصادي لمؤسسة سونلغاز	40
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	42
المطلب الثالث :أهداف مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية	45
المبحث الثاني: تحليل الموازنة التقديرية مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.	46
المطلب الأول :الأدوات و المعلومات المستخدمة في إعداد الموازنات	46
المطلب الثاني :عملية إعداد الموازنة التقديرية في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية	47

المبحث الثالث :تقييم أداء مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية باستخدام الموازنة التقديرية	55
المطلب الأول :تحليل الانحرافات لموازنتي المبيعات والاستثمارية مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية	55
المطلب الثاني :الإجراءات التصحيحية المتبعة من مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية	62
المطلب الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية	63
خلاصة الفصل	64
خاتمة عامة	66
قائمة المراجع	66
الملاحق	73

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم(01)	الموازنة التقديرية لمبيعات الكهرباء لسنة 2023	48
الجدول رقم(02)	الموازنة التقديرية لمبيعات الغاز سنة 2023	49
الجدول رقم(03)	الموازنة التقديرية لمبيعات الكهرباء لسنة 2024	50
الجدول رقم(04)	الموازنة التقديرية لمبيعات الغاز لسنة 2024	51
الجدول رقم(05)	Listes de chapitres Articles	52
الجدول رقم(06)	موازنة الاستثمار المالية للطاقة الكهربائية لسنة 2023	53
الجدول رقم(07)	موازنة الاستثمار المالية للغاز لسنة 2023	53
الجدول رقم(08)	موازنة الاستثمار المالية للطاقة الكهربائية لسنة 2024	54
الجدول رقم(09)	موازنة الاستثمار المالية للغاز لسنة 2024	54
الجدول رقم(10)	انحراف موازنة مبيعات الكهرباء سنة 2023	55
الجدول رقم(11)	انحراف مبيعات الغاز لسنة 2023	56
الجدول رقم(12)	انحراف مبيعات الكهرباء لسنة 2024	57
الجدول رقم(13)	انحراف الغاز لسنة 2024	58
الجدول رقم(14)	انحراف موازنة الاستثمار للكهرباء لسنة 2023	59
جدول رقم (15)	انحراف موازنة الاستثمار للغاز سنة 2023	60
الجدول رقم(16)	موازنة الاستثمار الكهرباء لسنة 2024	61
الجدول رقم(17)	موازنة الاستثمار للغاز لسنة 2024	62

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل (01)	أهداف الموازنة التقديرية	6
الشكل(02)	مبادئ إعداد الموازنة التقديرية	9
الشكل(03)	خطوات تقييم الأداء	30
الشكل(04)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز	43

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق 01	تقديرات مبيعات الكهرباء لسنتي 2023 و2024	73
الملحق 02	تقديرات مبيعات الغاز لسنتي 2023 و2024	74
الملحق 03	مبيعات الكهرباء لسنتي 2023 و2024	75
الملحق 04	مبيعات الغاز لسنتي 2023 و2024	76
الملحق 05	Liset de chapitre articles	77
الملحق 06	تقديرات الاستثمارات للكهرباء والغاز لسنتي 2023 و2024	78
الملحق 07	استثمارات للكهرباء والغاز لسنتي 2023 و2024	79

مقدمة عامة

❖ توطئة:

لكل مؤسسة اقتصادية أهداف تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية للوصول إلى أفضل نتائج تساهم في الرفع من أداء المؤسسة واستغلال مواردها بأفضل طريقة ممكنة، واتخاذ قرارات مناسبة تبنى على تخطيط سليم وهنا يأتي دور نظام الموازنات كونه الغاية لتحقيق ذلك.

تعتبر الموازنة التقديرية خطة مالية تعمل على تحديد مستوى الإنفاق المناسب والموارد المطلوبة لتحقيق الاهداف وتقليل التكاليف، كما تساعد في الرصد المالي ومتابعة تنفيذ الانشطة وتحليل النتائج لتحسين الأداء المالي.

ويعد الأداء وعملية تحسينه من الأساسيات في العمليات الإدارية التي لا تقل أهميته عن العمليات الأخرى، حيث أن التطبيق الناجح لأساليب تحسين الأداء يعد أحد عناصر نجاح المؤسسة وتطورها.

تعد مؤسسة سونلغاز من أبرز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تطلع بدور محوري لتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على المستوى الوطني، ومن بين فرعوها النشطة فرع المدية الذي يساهم في تجسيد الأهداف العامة للمؤسسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة وتلبية احتياجات المنطقة في مجال الطاقة وبتعيين المهام أصبح الاعتماد على الموازنة التقديرية ضرورة ملحة إذ تستخدم كأداة فعالة للتخطيط المالي ورصد الانحرافات وانطلاقا مما سبق أصبح دور الموازنة التقديرية في الإدارة الحديثة ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات أن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتطوير وتحسين أدائها.

❖ الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما تقدم نطرح الإشكالية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

كيف تساهم الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة؟ ومديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية بصفة خاصة لدورتي: 2024/2023؟

ولكي يتسنى لنا الإلمام أكثر بجوانب الموضوع قمنا بتجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية كالآتي:

- ما هي الموازنة التقديرية وما مراحل إعدادها؟
- ما هو الأداء المؤسسي؟ وكيف تساهم الموازنة التقديرية في تحسينه؟
- هل تعد الموازنة التقديرية أداة فعالة بتحسين آداء مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية؟

- **الفرضيات:**

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية ثم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- الموازنة التقديرية هي خطة مالية للوصول إلى أهداف المؤسسة من بينهم الأداء المطلوب ولها مراحل عديدة.
- الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويمكن أن تساعد الموازنة التقديرية في تحسين الأداء من خلال زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتحقيق التوازن المالي.
- تستخدم مؤسسة سونلغاز –فرع المدية – الموازنة التقديرية في تحسين أدائها.

❖ **أهمية الدراسة:**

تنبع اهمية الدراسة من موقع الموازنات التقديرية في معرفة التوقعات المستقبلية للمؤسسة ومدى أهميتها في تحسين الاداء كونها أداة فعالة للرقابة وخطة مالية تقارن بين الاداء المخطط له والفعلي كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت دراسة تطبيقية للموازنات التقديرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية بهدف معرفة فعالية استخدامها لها خاصة في السعي للوصول إلى الاداء المطلوب.

❖ **أهداف الدراسة:**

- إبراز دور الموازنة التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.
- معرفة دور الموازنة التقديرية في تحسين الكفاءة وتحقيق التوازن المالي اللذان يحسنان من الأداء المؤسسي.
- بيان أهمية مشاركة جميع الأقسام الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

- الرغبة في التعمق أكثر في هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من ناحية التطبيقية.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الموازنات التقريرية وهل تسعى إلى أدائها أم أنها تكتفي بالأداء الفعلي.

❖ **المناهج المتبعة في الدراسة:**

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن التساؤلات وإثبات الفرضيات اتبعنا المنهج التحليلي.

❖ **حدود الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمانية.

الحدود المكانية: تكمن في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/2023

❖ **صعوبات الدراسة:**

من بين الصعوبات التي صادفتنا تحفظ المسؤولين في الكشف عن الوثائق اللازمة وعن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.

❖ **الدراسات السابقة:**

1- دراسة زغوبي نجاة، بوبجاية صونية بعنوان "**دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مذكرة لنيل شهادة الماستر** وقد هدفت الدراسة الى بيان تأثير الموازنة التقديرية على تقييم الأداء المالي وخلصت إلى:

أن الموازنة التقديرية أداة فعالة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالتالي تساهم في التأثير على الأداء المالي للمؤسسة.

2- دراسة عمروش باسم وعلماوي أحمد بعنوان "**الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية " مذكرة لنيل شهادة الماستر** وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية أدوات مراقبة التسيير مع التركيز على الموازنة التقديرية وخلصت إلى:

الموازنات التقديرية تعتبر أداة فعالة في مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي.

3- دراسة لغمون محمد عزالدين بعنوان "**الموازنة التقديرية كأداة لقيادة الأداء " مذكرة لنيل شهادة الماستر** وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور الموازنة التقديرية في قيادة الأداء وخلصت إلى:

أن الموازنة التقديرية تحدد الأهداف وتساعد في تحقيقها.

4- دراسة فتيحة سموم بعنوان "**قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية**" مقالة وقد هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء باستعمال الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وخلصت الدراسة إلى:

الموازنة التقديرية تعتبر أداة فعالة وضرورية لتقييم الأداء وانجاز الوظيفة الرقابية بفعالية.

5- دراسة بوزيد السايح، بن حديد أحمد بعنوان "**الموازنة التقديرية لصنع القرار** " **مقالة** وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرار وخلصت الدراسة إلى:

أن الموازنة التقديرية تحقق الأهداف عبر التخطيط والرقابة.

6- دراسة Smith.j و Brown.L بعنوان " **the Roal of budgetary contral in Enh ancing Organizationl Performnce** **article**"

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر الموازنة التقديرية على تحسين الأداء المؤسساتي وخلصت الدراسة إلى:

أنها تقلل من الضعف المالي وتحسن التخطيط الاستراتيجي مما يعزز الأداء العام.

7- دراسة عبد الله البدري بعنوان " **the impact of budgetary control on financial performan ce jordanain compaies** **article**"

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة على الأداء المالي وخلصت إلى:

أن الموازنة التقديرية تحسن الأداء عبر تقليل الانحرافات.

❖ **هيكل الدراسة:**

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات افتتح موضوعنا بمقدمة عامة وأعقب بخاتمة عامة حيث قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: تناول الإطار النظري للموازنات التقديرية ،تضمن تمهيد يليه ثلاث مباحث شمل الأول ماهية الموازنة التقديرية ،وتم التطرق فيه إلى ثلاث مطالب جاءت على التوالي (نشأة و مفهوم الموازنة التقديرية ،أنواع الموازنة التقديرية) ،كما تناولنا في المبحث الثاني متطلبات نجاح الموازنة التقديرية الذي جاء فيه (مبادئ إعداد الموازنة التقديرية ،العوامل المتحكمة في إعدادها و مراحل إعدادها)،ثم يأتي المبحث الثالث طرق إعداد الموازنة التقديرية ذكرنا فيها طرق إعداد بعض الموازنات(موازنة الإنتاج ،التموين ،المبيعات والاستثمار) .

الفصل الثاني: ورد فيه الأداء المؤسسي وعلاقته بالموازنة التقديرية تضمن تمهيد ثم ثلاث مباحث وقد كان الأول عموميات حول الأداء تطرقنا فيه إلى (مفهوم الأداء المؤسسي، الأنواع والعوامل المؤثرة في الأداء، مؤشرات قياس الأداء) ثم المبحث الثاني تضمن تقييم الأداء (معايير تقييم الأداء، خطواته، وأهدافه) يليه المبحث الثالث مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة فيه (تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر، تحقيق التوازن المالي، تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية).

الفصل الثالث: تضمن دراسة تطبيقية عن مساهمة الموازنة التقديرية لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية وقد جاء في المبحث الأول تقديم مؤسسة سونلغاز (نبذة عن القطاع الاقتصادي لمؤسسة سونلغاز، وفرعها بالمدية الهيكل التنظيمي لها أهدافها ووظائفها). ثم المبحث الثاني (الأدوات والمعلومات التي تم استخدامها في اعداد الموازنة التقديرية. عملية اعداد الموازنة التقديرية في (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية) إضافة إلى المبحث الثالث تقييم أداء مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية. (تحليل الانحرافات لموازنتي المبيعات والاستثمارية مديرية التوزيع للكهرباء والغاز، الإجراءات التصحيحية المتبعة من طرف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية، مساهمة الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية).

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنة التقديرية

تمهيد:

تقوم المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف بوضع خطط مستقبلية وسياسات توضح وترسم للمؤسسة الطريق الذي سيسمح لها بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد وهذا من خلال قيامها بإعداد موازنتها التقديرية لذا سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالإطار النظري للموازنة التقديرية من خلال التطرق إلى كافة الجوانب المتعلقة به وسيتم معالجة الفصل الأول في ثلاث مباحث رئيسية وهي كالآتي:

- **المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية.**
- **المبحث الثاني: متطلبات نجاح الموازنة التقديرية.**
- **المبحث الثالث: طرق إعداد الموازنة التقديريرية**

المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية.

تعتبر الموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير والتطرق لها بشكل نظري يعد مطلبا ضروريا للإحاطة بجميع جوانبها وسنركز في هذا المبحث على ثلاث عناصر أساسية وهي نشأة ومفهوم الموازنة التقديرية خصائصها وأنواعها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنة التقديرية.

إن الموازنة التقديرية ليست حديثة النشأة بل تعود إلى عهود زمنية قديمة جدا وعرفت عدة تغيرات حيث كانت بسيطة ثم تطورت مع تغير المجتمعات إلى أن أصبحت على ماهي اليوم، وهناك العديد من المفاهيم التي سنوضحها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة الموازنة التقديرية

تعد الموازنات التقديرية من أقدم الأدوات إذ تعود بدايتها الأولى إلى عصر سيدنا يوسف عليه السلام الذي قام بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في ذلك العصر ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناءاه على ذلك.

يعود أصل كلمة موازنة إلى كلمة فرنسية Bougette و تعني حافظة و يعتبر de gazeux أول من استعمل لفظ موازنة تقديرية سنة 1825 و وصفها على أنها جداول الاحتياجات من الموارد مع تحديد توقيف هذه الاحتياجات أما استعمالها للرقابة فيعد حديث العهد نسبيا إذ يعود إلى 1912 هذا و لقد زادا الاهتمام بالموازنات التقديرية على إثر طاهرة التضخم التي شملت معظم دول العالم الذي أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط. و تطورت هذه الحركة تدريجيا إلى أن أصبحت المميز لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة حيث أعدت موازنة لها سنة 1933 بعد أن اتضح أنه من المستحيل الإشراف على مالية الدولة دون تخطيط للمستقبل ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا إثر الحرب العالمية الثانية في فرنسا في الخمسينات.[1]

[1] نعيمة يحياوي وزكية مفري، التحولات **الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص170.

الفرع الثاني: مفهوم الموازنة التقديرية.

أولا: تعريف الموازنة التقديرية:

قبل تعريف الموازنة التقديرية يجب معرفة معنى الموازنة والتي تعرف على أنها "تعبيرا كميا عن الخطة المقترحة بواسطة الإدارة عن فترة معينة".

وهناك عدة تعريفات قدمت عن الموازنة التقديرية نذكر منها ما يلي:

- هي ترجمة مالية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا حيث تعبر رقميا عن الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية.[1]
- كما عرفت على أنها الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا مليما وتعبر عن هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وكذلك عن طريقها تراقب التنفيذ وذلك بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة.[2]
- الموازنة التقديرية وسيلة من وسائل التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرات المالية المستقبلية وإرشاد متخذ القرار إلى الإجراءات المثالية الواجب اتخاذها بشكل يضمن تحقيق الأهداف.[3]
- أما معهد التكلفة والمحاسن الإداريين بإنجلترا عرفتها على أنها "جملة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات التي تستعمل لتحقيق هدف معين ".[4]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الموازنة التقديرية هي أداة تخطيطية لأهداف معينة وأداة رقابية على هذه الأهداف.

ثانيا: أهمية وأهداف الموازنة التقديرية:

---

[1] –محمد فتح الله الشاملي، خليفة مصباح الورقلي، إيمان التلوثي، **الموازنات التخطيطية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية**، مجلة أكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 17، ديسمبر 2019، ص98.

[2] – خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسس الاقتصادية المستقلة**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011، ص10.

[3] –هيثم محمد الزغبي، **الادراة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص297.

[4] –فركوس محمد، **الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص04.

أ- أهمية الموازنة التقديرية:

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها من خلال تطبيق الموازنات التقديرية كما يلي:

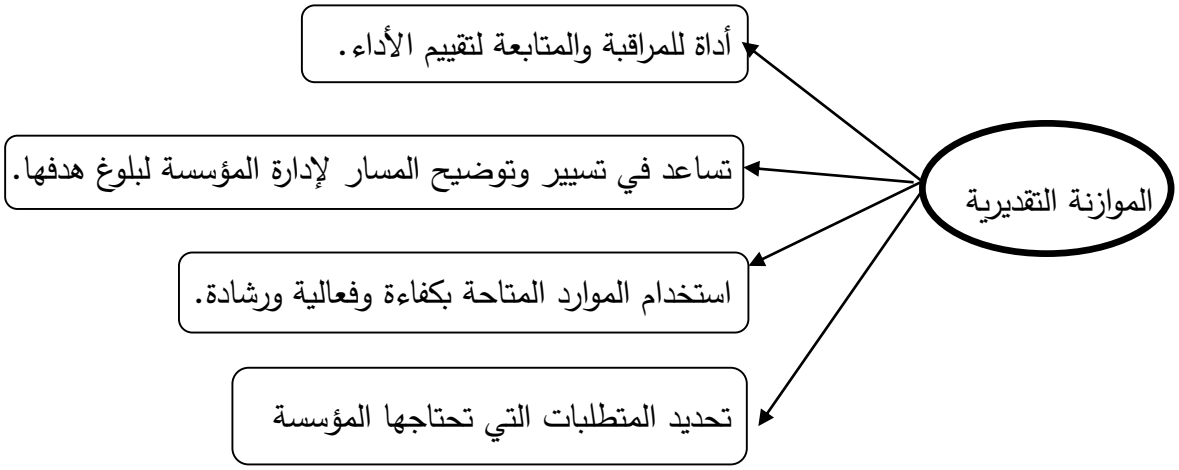
- هي أداة لتحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف الإدارات والأقسام المؤسسة وأنشطتها خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- هي أداة للتخطيط حيث تقوم بترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلف الأنشطة وهذا يساعد المؤسسة على:
  - ✓ التقدير لاحتياجات أنشطة المؤسسة.
  - ✓ تحديد وتحليل الموارد المتاحة.
  - ✓ المتابعة والتقييم لتوفير آلية لمتابعة تنفيذ الخطة والعمل على مراجعة الأخطاء.
  - ✓ يسارع في عملية التنمية للمؤسسة من خلال حصر الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة وحسن استغلالها.
- تعتبر أداة للرقابة وتقييم الأداء.
- هي أداة لتحفيز العاملين بحيث يحفز العاملين والمديرين للعمل بجد لكي يتم تحقيق الموازنة المقدرة.
- تعتبر خطة شاملة وتفصيلية.[1]

ب- أهداف الموازنة التقديرية:

يوضح الشكل الموالي أهداف الموازنة التقديرية وهذا وفق الاتي:

[1] -بلال خليل المهاينة، **الموازنات التخطيطية، المجلة العربية للنشر العلمي**، المجلد 05، العدد 2،47 سبتمبر 2022، ص 246 ص 247.

الشكل (01): أهداف الموازنة التقديرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بلال خليلي المهاينة، مرجع السابق، ص 244.

وبشكل عام فهي تهدف إلى:

- التخطيط وهو من الوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة والرقابة على العمليات وتقييم الأداء ومنح الحوافز و تسهيل الاتصال والتنسيق من مختلف أقسام المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: خصائص الموازنة التقديرية.

تتميز الموازنة التقديرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هي تعبير كمي حيث يكون التعبير عنها بأرقام وفي شكل قيم (مبالغ مالية) وكميات.
- تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة.
- تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات فالمستقبل.
- مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها حتى يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هي بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على مختلف العاملين احترامه.
- وسيلة لاتخاذ القرار.

[1]–عمر فريد شقور، أيمن صالح مصطفى حرب، **دور الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام المحاسبي والأداء المالي**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، 2018، ص 47.

- أداة فعالة للتقييم الأداء والرقابة.[1]

المطلب الثالث: أنواع الموازنة التقديرية

أولا: حسب معيار الفترة الزمنية: ووفقا لهذا المعيار تنقسم إلى موازنات طويلة الأجل وموازنات قصيرة الأجل.

1- موازنات طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقيها في الطويل وهي متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتخطي فترة تفوق خمس سنوات وغالبا تهتم وتخطط للاستثمارات المالية.

2- موازنات متوسطة الأجل: عادة ما تخطي أهداف ما بين سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكنيكية.

3- موازنات قصيرة الأجل: ويطلق عليها الموازنة السنوية وهي تخطي نشاط المؤسسة خلال دورة مالية قادمة مالية قادمة وتعتبر جزء من الموازنات إلى طويلة الأجل.

ثانيا: حسب المعيار المرونة: حسب هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى معيارين هما:

1- الموازنة التقديرية الثابتة: تبنى الموازنة الثابتة على حجم إنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصنف حقيقية بحجم النشاط للقترة القادمة، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى سنوي حجم النشاط.

2- الموازنة المرنة (المتغيرة): تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، لغرض المراقبة وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك وتتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيران تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي لذا يجب أن تستجيب لهذه التغيرات.

ثالثا: من حيث درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية:

تنقسم حسب مدة التصنيف إلى موازنة المسؤولية وموازنة البرامج

1- موازنة المسؤولية: إن موازنة المسؤولية فعالة للرقابة، لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم الأداء للمسئول الذي هو مركز المسؤولية إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

[1] -نعيمة يحياوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ،2015، ص 172.

2- موازنة البرامج: تساعد خذه الموازنة علة اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة القيام به من خطط رئيسية وأساس موازنة البرامج هو نشاط أو عملية معينة تريد القيام بها مثل: شراء آلة جديدة ..... الخ.[1]

رابعا: حسب معيار وحدة القياس المستعملة:

وتنقسم وفق هذا إلى:

1- الموازنات العينية: ويعبر عنها بوحدات مادية (الوزن، الوقت، الوحدات.... الخ)، هذا النوع من الموازنات يعمل بتا في المؤسسات الصناعية.

2- الموازنات المالية: وهي ترجمة مالية للموازنة العينية وتوضح التمويلية للمؤسسة.

3- الموازنة النقدية: يعبر عنها بوحدات نقدية تستعمل لفرض تقييم الموازنات العينية من جهة ولغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية من جهة أخرى تمثل برامج التحصيلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج عن الموازنة المالية.

خامسا: حسب طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنات التقديرية:

تنقسم الموازنات التقديرية حسب طبيعة الأعمال إلى:

1- موازنة التشغيل (الاستغلال): وهذه الموازنة تغطي الأعمال العادية للمؤسسة وتدعى بموازنة الاستغلال لأنها تغطي نشاط الاستغلال للمؤسسة كشراء وبيع وإنتاج وتنقسم إلى:

- موازنة المبيعات.
- موازنة الإنتاج وما يرتبط بها من موازنة المواد (الأولية والمخزون وموازنة التكاليف الإضافية).

2- الموازنة الرأسمالية: و هي التي تختص بتخطيط الإنفاق الاستثماري للوحدة الاقتصادية أو الإنفاق الاستثماري المزاعم القيام به، حيث تختص برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في المدى القصير أو الطويل و وضع برنامج الاستثمار و تخطيط لكيفية تمويله و الرقابة على تطبيقه.[2]

[1] – ناصر دادي عدون وآخرون، **دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر،2008 ص 107 ص 108.

[2] بخليلي محمد لمين، مرجع سايق، ص8 ص9.

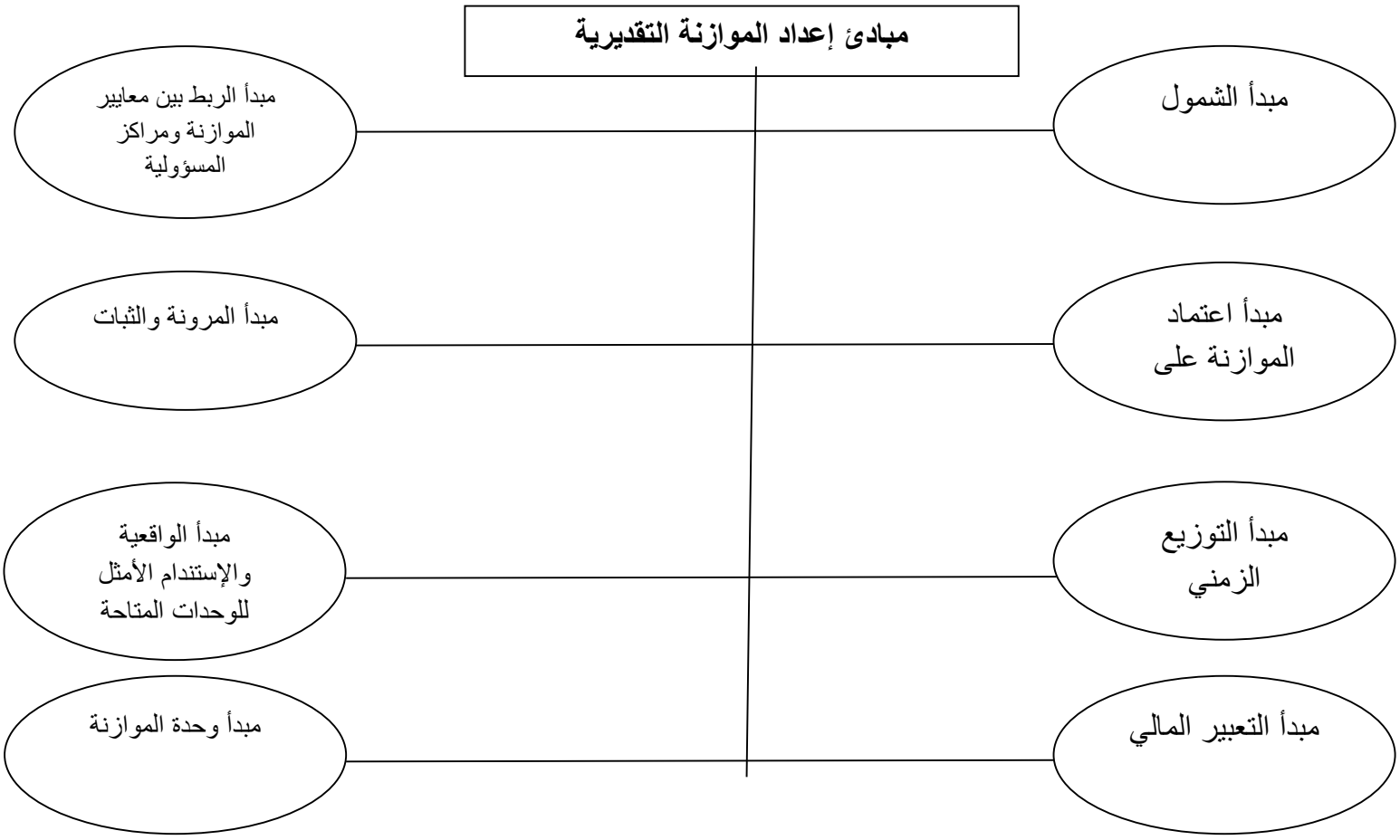
المبحث الثاني: متطلبات نجاح الموازنة التقديرية.

تحكم إعداد الموازنة التقديرية عدة أسس تؤدي إلى حسن استخدامها كأداة فعالة للتخطيط، وتزيد فعاليتها غي مجال الرقابة وتعتبر هذه المتطلبات مقومات أساسية لنجاحها وعليه يمكن حصر هذا المبحث في ثلاث عناصر وهي أساسية وهي: مبادئ إعداد الموازنة التقديرية، العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية بالإضافة إلى مراحل إعداد الموازنة التقديرية وهذا وفق الآتي:

المطلب الأول: مبادئ إعداد الموازنة التقديرية.

هناك عدة مبادئ تحكم إعداد الموازنة التقديرية ونلخص أهمها فيما يلي من خلال الشكل التالي:

الشكل (02): مبادئ إعداد الموازنة التقديرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بخليلي محمد لمين، مرجع السابق، ص ص 5-8.

أولا – مبدأ الشمول: يقصد بهذا المبدأ أن تكون الموازنة شاملة لجميع إدارات المشروع و أقسامه و مراكز المسؤولية فيه و عليه تشمل الموازنة بطبيعتها جميع أوجه النشاط و عملياته و تمتد إلى جميع مستوياته كما هي محددة في الهيكل التنظيمي .[1]

ثانيا – مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ: فكون الموازنة خطة مستقبلية فمن البديهي أن يكون إعدادها يحتم استخدام أسلوب التنبؤ عند إعداد تقديراتها والتنبؤ هنا يجب أن يكون موضوعيا ومبني على معلومات دقيقة وإلا كان عبارة عن تقدير جزافي ليس له فائدة.

ثالثا– مبدأ التوزيع الزمني: يقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات المختلفة وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب توقع حدوثها، كأن تقسم موازنة الفترة القادمة إلى فترات متساوية فالتقسيم الزمني لا يعني توزيع الأرقام السنوية توزيعا متساويا على فترات الموازنة إنما المقصود بها توقيت العمليات خلال فترة الموازنة أو توقع حدوثها فعلا.[2]

رابعا– مبدأ التعبير المالي: يعبر مبدأ التعبير المالي عن الموازنة أمرا حتميا وذلك لتوحيد أسس القياس من الموازنات المختلفة.

خامسا– مبدأ الربط بين المعايير الموازنة و مراكز المسؤولية: و يقصد بها تخطيط المبيعات و تتبع تدفق التكاليف حسب المسؤولية و بذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة و بالتالي يسهل اتخاذ الخطوات اللازمة للتصحيح، و تبعا لذلك إعداد التقارير الرقابية بحيث يتطابق الهيكل التنظيمي و المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.[3]

سادسا– مبدأ المرونة و الثبات : قد اعد الموازنة على أساس ثابت أو على أساس مرن و يقصد بمبدأ المرونة مدى قابلية نظام الموازنات على مواجهة الظروف المحيطة ،على التكيف مع الأحداث و الظروف المستقبلية و يمكن التطبيق العملي لهذا المبدأ من خلال إعداد تقديرات الموازنات لعدة مستويات متوقعة لحجم النشاطات حتى يمكن إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي و المخطط الذي يناسب حجم النشاط الفعلي ،

---

[1] – تقرارت يزيد، حليمي ليلى، **استخدام أسلوب الموازنات كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2،25 أفريل 2017، ص5.

[2] فيصل جميل السمايدة، **المحاسبة الإدارية، دار المسيرة**، الأردن ،2007، ص19.

[3] تقرارت يزيد، حليمي ليلى، المرجع السابق، ص5

و بالتالي تكون الموازنة أكثر واقعية من الموازنات التي يتم إعدادها على مستوى واحد ثابت للنشاط نظرا لأن العمليات الاقتصادية في المؤسسات تتميز بالحركة و المرونة بدلا من الثبات ومن الضروري أن تختلف التقديرات عند كل مستوى من المستويات .

سابعا– مبدأ الواقعية والاستخدام الأمثل للوحدات المتاحة: ويقوم هذا المبدأ على أن تكون التعديلات في الموازنة علمية وواقعية أي تستند تلك التقديرات على أسس تواجهها المؤسسة فعلا وفق الظروف الداخلية والخارجية.

ثامنا– مبدأ وحدة الموازنة: الموازنة التقديرية في النهاية هي مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة أنشطة اقتصادية وتشكل بمجموعها وحدة واحدة، يجب عند إعداد الموازنة التقديرية (الكلية) أن نراعي الانسجام والاتساق والترابط بين الموازنات الفرعية بحيث أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى والموازنة التقديرية الكلية.[1]

المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية:

هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على إعداد الموازنة التقديرية يمكن توضيحها كالآتي:

عوامل على مستوى الاقتصاد العام (خارجية):

- مفهوم التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى ظهور أو اختفاء المنتجات.
- مفهوم القدرة الشرائية التي تؤدي إلى تقلبات في الاستهلاك أو بعبارة أخرى مرونة وطبيعة الطلب على المنتوج، فالطلب على السلع الضرورية يميل عادة إلى الثبات بينما يخضع الطلب لتقلبات واضحة بالنسبة للسلع الكمالية والشبه كمالية.
- التعبيرات والعوامل المؤثرة على السلسلة الزمنية وتتمثل فيما يلي:

✓ الاتجاه العام الذي يبين المسار المتبع من السلسة الزمنية في وحدة الزمن والذي يستعمل لتحليل المبيعات الفعلية للسنوات السابقة ولتحديد نموها مستقبلا.

✓ الدورات الاقتصادية وهي متغيرة ومنتظمة طولها غير معروف بدقة، وتشمل الركود الاقتصادي فهما حالتان تؤثران في الطلب على المبيعات باستثناء تقدير المبيعات للمدى القصير الذي يحمل دراستها.

[1] –بخليلي محمد لمين، مرجع السابق، ص7 ص8.

- ✓ العوامل الطارئة (العشوائية) والتي لا يمكن قياسها وتقدير حدوثها لكونها مفاجئة وعشوائية الحدوث مثل: الكوارث الطبيعية وبالتالي تؤثر على المبيعات.
- ✓ العوامل الموسمية وهي مؤثرات منتظمة في مسار سلوكها وتظهر في فترات متعاقبة (الأعياد، العطل... الخ) ولها تأثير.
- ✓ درجة المنافسة بين المنتجين والموزعين.
- ✓ عدم استقرار البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية.
- ✓ ذوق المستهلك وعدم ثباته.

عوامل على مستوى اقتصاد المؤسسة (داخليا):

- شبكة التوزيع المعتمد عليها.
- الوسائل والإمكانيات المادية والمالية والبشرية.
- التكاليف التي تتحملها المؤسسة وارتفاعها يؤدي إلى انخفاض المبيعات العكس.
- الطاقة الإنتاجية التي تؤثر على التكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لها وبالتالي تخفيض أسعار البيع، فإذا كانت المبيعات المقدرة أقل من الطاقة الإنتاجية هذا يؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج للوحدة بسبب وجود طاقة عاطلة، و بالتالي على المؤسسة أن تتبع سياسة بيع جيدة تهدف إلى زيادة حجم المبيعات و بالتالي تخفيض الأسعار.[1]

بالإضافة إلى هذه العوامل يوجد عاملين أساسيين هما:

- حجم المبيعات فهي تمثل العنصر الأول الذي يعتمد عليه في إعداد نظام الموازنات التقديرية حيث تعتبر كمية المبيعات القاعدة التي تسمح بإعداد مختلف الموازنات.
- مستلزمات البرنامج الإنتاجي: حيث يتطلب تنفيذ برنامج الإنتاج العديد من المواد الأولية واليد العاملة بالإضافة إلى رأس المال، معناه أن زيادة حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في المستلزمات اللازمة للإنتاج. وعدم توفره يعرق تنفيذ البرنامج من هنا

[1] بن رابح سمير، عقاري مصطفى، دور **الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز**، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي ،2007- 2008، ص 51، ص52.

فهو أيضا يعتبر عامل مؤثر، وعليه من الضروري مراعاة قدرة المؤسسة على توفير مختلف هذه العناصر بالكميات والنوعية المطلوبة والوقت المناسب.

المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنة التقديرية.

يتم إعداد الموازنات التقديرية عبر خمس مراحل أساسية وهي:

أولا: مرحلة تحضير الموازنات: في عملية تحضير الموازنات يتم فيها تحديد أهداف السنة المقبلة بدقة والتعبير عنها في شكل أرقام لتوضحيها هذه الأهداف يتم تبليغها لرؤساء المراكز كما يتم إبلاغهم بكل المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة كإعلامهم بالفرضيات الممكنة والتي تخص التضخم، إضافة إلى القيام بعملية دراسة معمقة تشمل السوق والمنتجات والمصاريف الخاصة بالسنة المقبلة وتزويد رؤساء المراكز بهذه المعلومات ووضع أهداف تتم معاينتها من طرف مراقب التسيير للنظر في إمكانية تحقيقها.

ثانيا :مرحلة إعداد الموازنات المبدئية : بعد القيام بإعداد بعملية تحديد الأهداف الخاصة بالسنة المقبلة يتم القيام بإعداد موازنات مبدئية من طرف رؤساء المراكز كما يتطلب منهم تحويل خطط العمل و المعطيات الأساسية التي بحوزتهم إلى قيم محددة ،كتحديد حجم رقم الأعمال ،و هنا يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير والمتمثل في عملية التقييم الشامل لهذه الموازنات المبدئية و التأكد من مدى مصداقية الأرقام التي حددها رؤساء المراكز بإضافة إلى النظر في مدى تناسقها فيما بينهما ،كل هذه الإجراءات تتم قبل إرسال هذه الموازنات المبدئية إلى الإدارة العليا للتناقش حولها .

ثالثا: مرحلة التناقش حول هذه الموازنات مع الإدارة العليا :خلال هذه المرحلة يتم التناقش و التفاوض حول الموازنات المبدئية مع الإدارة العليا ،وهنا يقوم مراقب التسيير في كل مستوى تنظيمي بضمان وجود تناسق بين هذه الموازنات و أهداف الإدارة العليا ،كما يعمل على اقتراح الحلول المناسبة بغرض التعديل في الأهداف لإحداث تقارب بين تطلعات الطرفين الإدارة العليا و رؤساء المراكز ،كما يتم خلال هذه المرحلة تجميع هذه الموازنات بغرض التأكد فيما بينها و انسجامها ،إضافة إلى القيام بعملية التناقش حول الموارد اللازمة لكل مركز من اجل تحقيق الأهداف .[1]

[1] مولى شعيب، آل الشيخ عبد الوهاب، **دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة للشركة الوطنية لأشغال الكهرباء، مذكرة ماستر في العلوم المحاسبية والمالية، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية ،2018-2019، ص30، ص31.

رابعا: مرحلة تحضير الموازنة النهائية: في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنات النهائية الخاصة بكل مركز مسؤولية، ويقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بالتكفل بجميع العمليات ذات الطابع الإداري العليا إلى موازنات مفصلة تحدد فيها المسؤوليات والمهام بوضوح.

خامسا: مرحلة المتابعة والتحديث: بعد عملية الموافقة على الموازنات وتخصيص الموارد اللازمة لكل مركز، يتم القيام بعملية المتابعة وتحديث الموازنات، بمعنى مراعاة التطورات الحاصلة في المحيط وكذا النتائج الفعلية لرؤساء المراكز، إضافة إلى ضرورة إدراج المعطيات والنتائج الفعلية للسنة الحالية في عملية وضع التقديرات الخاصة بالسنة المقبلة، ويعتبر آخر فأن عملية وضع الموازنات للسنة المقبلة يجب ألا يتم الاعتماد فيها على موازنة السنة الحالية بل على نتائجها الفعلية. [1]

[1] مولي شعيب، ال سيد الشيخ عبد الوهاب، مرجع السابق، ص31.

المبحث الثالث: طرق إعداد الموازنات التقديرية.

يتم إعداد الموازنات التقديرية من خلال طرق محددة وتختلف باختلاف نوع الموازنة التقديرية التي يتم إعدادها، وسنقدم في هذا المبحث كلا من الموازنة التقديرية للمبيعات والموازنة التقديرية للتموين بالإضافة إلى الموازنة التقديرية للاستثمار وهذا من خلال ما يلي:

المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

عرفت الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها: "بيان مفصل بالوحدات المخطط بيعها خلال الفترة القادمة وأسعارها. [1] وتعتبر الخطوة الأولى في إعداد الموازنات يمكن تقدير المبيعات خلال الفترة التي تغطيها الموازنة عن طريق استخدام أساليب مختلفة للتنبؤ من أهمها:

- دراسة أرقام السنوات السابقة.
- دراسة طبيعة السلعة المعدة للبيع هل هي كمالية أو أساسية.
- دراسة شاملة للظروف الاقتصادية والسوقية والتنافسية المتوقعة خلال فترة الموازنة.

ويؤخذ بالحسبان عند إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات عدد من العوامل الداخلية والخارجية:

1- **العوامل الداخلية:** وتتضمن

- الإمكانيات الفنية الداخلية.
- مستوى الجودة.
- الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستقلة.

2- **العوامل الخارجية:** وتتمثل فيما يلي:

- حجم الطلب على منتجات المؤسسة.
- ظروف السوق وحصة المؤسسة في السوق.
- الظروف الاقتصادية العامة.
- أذواق المستهلكين.
- وسائل الإعلان والدعاية.
- وضع المنافسين وأسعار المنتجات المنافسة.

[1] علي يوسف، ربيع سميا، **المحاسبة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية الورية**، الجمهورية العربية الورقة، 2020، ص152 ص153.

يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات عبر عدة خطوات وأول خطوة تقوم بها إدارة المبيعات ما يلي:

1- **تحديد كمية المبيعات:** وهذا من خلال دراسة العوامل الداخلية والخارجية المحددة مسبقا، فخي تؤثر بشكل كبير الطلب على البضاعة فكلما كان الطلب منتظما كان التوقع أسهل مما لو كان الطلب يتميز بعدم الاستقرار.

2- **تحديد أسعار البيع:** تعتبر عملية تحديد أسعار البيع مرحلة هامة وصعبة في عملية وضع الموازنة التقديرية للمبيعات لأن دراسة وتحليل مدى تأثير أسعار البيع مرتبطة بعوامل متداخلة تتمثل في:

- العرض والطلب على السلع التي تتعامل بيها المؤسسة.
- طبيعة المنافسة.

3- **الخطوة الأخيرة هي وضع التقديرية للمبيعات:** وهي ترجمة رقمية للمراحل السابقة.[1]

المطلب الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج.

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج بأنها خطة تحدد كيفية الإنتاج اللازمة خلال الفارة القادمة لمواجهة المبيعات المتوقعة والاحتياطات من المخزون من المنتجات التامة، حيث تعتبر هذه الموازنة الأساس الذي يستخدم لتخطيط الإنتاج خلال الفترة القادمة لضمان عدم إنتاج كميات تزيد عن حاجة المبيعات والمخزون، أو تعرض المؤسسة لضياع صفقات متعلقة بالمبيعات بسبب عدم توفر حجم الإنتاج المطلوب.[2]

عند إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج يجب الالتزام بمجموعة من الخطوات والتي تتمثل في:

1- **الخطوة الأولى:** وضع الخطة اللازمة التي تتضمن تحديد الكميات التي يجب توفرها من السلع التامة في مخازن البضاعة في بداية ونهاية كل فترة.

2- **الخطوة الثانية:** تتمثل في تحديد كمية البضاعة الجاهزة الواجب إتمام إنتاجها وتسليميها إلى المخازن.

3- **الخطوة الثالثة:** تتمثل في تحديد كمية المخزون السلعي من الإنتاج تحت التشغيل الواجب توفرها في أول كل فترة من المرحلة الإنتاجية، وذلك لتوفير البضاعة الواجب تسليميها لمخازن المنتجات التامة.

---

[1] بخليلي محمد لمين، مرجع السابق، ص ص 11-13.

[2] اسماعيل إبراهيم جمعة، **المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرار**، الدار الجامعية للطباعة والنشر،2001، ص 234.

4- الخطوة الرابعة: فتتمثل في تحديد الكميات الواجب إنتاجها في مرحلة الإنتاج الأخيرة، بما يمكن من إمداد مخازن البضاعة التامة بالوحدات الواجب تسليمها إليها مع مراعاة كميات المخزون السلعي تحت التشغيل الواجب الاحتفاظ بها أول وأخر كل فترة.

- أن الكمية الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة تحدد كما يلي:[1]

الكمية الواجب إنتاجها =المبيعات المقدرة +المخزون الواجب الاحتفاظ به نهاية فترة الموازنة – المخزون من المنتجات الموجود أول فترة الموازنة.[2]

المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية للتموين.

تتطلب عملية الإنتاج مواد أولية يتم استخدامها في نشاطها، ولهذا فإن عملية الانتقال من برنامج الإنتاج إلى برنامج التموين يتطلب استخدام المعطيات التقنية المتعلقة بتركيبة المنتجات، فكل منتوج يجب أن تتم معرفة قائمة المواد اللازمة والقطع الداخلة في إنتاجه وتحديد كمياتها، لذا يمكن اعتبار برنامج الإنتاج مصدرا يعتمد عليه في معرفة كمية المواد اللازم شراؤها وترتبط عموما عملية وضع موازنة التموين بمشكلة أداة المخزونات حيث يجب إدارة المشتريات تجنب عاملين اثنين هما:

- الزيادة في كمية المخزون والتي تؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف إضافية.
- عملية الانقطاع التي تحصل في عملية الإمداد والتي قد تؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية مما يؤثر على مبيعات المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم موازنة التموين على أنها:

تقدير كمية بالقيمة للموارد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج، وتسعى المؤسسة إلى التأكد من أن المواد من أن المواد واللوازم سوف تشترى بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.[3]

وباختصار فالموازنة التقديرية للتموين ترتكز على:

---

[1] بخليلي محمد لمين، مرجع السابق، ص 17.

[2] خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسات الاقتصادية المستقلة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ،2003، ص 43.

[3] – بلخير مروان، بن زرقة أمين، شكرين محمد، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة وحدة المضخات بوفال، المدية، مذكرة ماستر، علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2015، ص 60.

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التكلفة المقدرة للمشتريات.[1]

المطلب الرابع: إعداد موازنة الاستثمار.

إن الموازنة التقديرية للاستثمار هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية و تخصيص رأس مال محدود لها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تستوجب القيام المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة، و الموازنة الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يجب استثمارها في شكل أصول ثابتة و كيفية تخصيص تلك الأموال و ما المصادر التمويلية التي يجب اختيارها.[2]

تستعمل المؤسسات عدة طرق من أجل وضع الخطط الاستثمارية وتقييم مدى نجتح هذه المشاريع الاستثمارية ومن بين هذه الطرق:

- معدل الفائدة على الاستثمار ROI.
- القيمة الحالية الصافية VAN.
- معدل العائد الداخلي TIR.

ولا يمكن أن يكون المشروع مربحا لقبوله بل يجب أولا ترتيب الاستثمارات حسب مردوديتها و درجة الخطر المتوقع منها ثم تحديد البرنامج السنوي الاستثماري من خلال قدرات المؤسسة على اموبل هذه المشاريع.[3]

[1] خالص صافي مالح، مرجع سابق، ص 65.

[2] – فركوس محمد، مرجع سابق، ص 167.

[3] – بلخير مروان، بن زرقة أمين، شكرين محمد، مرجع السابق، ص 61.

خلاصة:

تعد الموازنة التقديرية من أهم الأدوات الكمية المستخدمة في المؤسسة حيث تمثل خطة تفصيلية مستقبلية تشمل كافة الجوانب التي تهم المؤسسة في أداء نشاطها خلال فترة زمنية معينة، ويرتكز إعدادها على مجموعة من الأسس والمبادئ من أهمها الشمولية والمرونة .... إلخ. وتنقسم أيضا إلى عدة أنواع وذلك من خلال تقسيمها حسب عدة معايير كمعيار الفترة الزمنية ومعيار وحدة القياس المستعملة وحسب طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية. ويمر إعدادها بعدة مراحل بدءا بمرحلة التحضير للموازنة ثم مرحلة إعداد الموازنة المبدئية تليها مرحلة التناقش حول هذه الموازنة ثم مرحلة إعداد الموازنة النهائية وأخيرا مرحلة المتابعة والتحديث، وتختلف الموازنات التقديرية حيث تصنف وتعد حسب الوظائف إلى موازنات المبيعات وموازنة الاستثمار.

وتساعد الموازنة التقديرية المؤسسة على اتخاذ قرارات جد مهمة تتعلق أساسا بتحسين أداء المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي وعلاقته بالموازنة التقديرية

تمهيد:

يُعدّ الأداء المؤسسي حجر الزاوية في بقاء ونمو أي مؤسسة، فهو يعكس بوضوح مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها ورسالتها. لا يقتصر مفهوم الأداء على الجوانب المالية فقط بل يتسع ليشمل أبعادًا متعددة تعكس الصحة العامة للمؤسسة وقدرتها على الاستمرارية والتكيف في بيئة دائمة التغير .في ظل المنافسة الشديدة والتحديات المستمرة، أصبح تحسين الأداء المؤسسي ضرورة حتمية. ولتحقيق ذلك تبرز الموازنة التقديرية كأداة فعالة تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء.

قسّمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية لإلقاء الضوء على هذه العلاقة المحورية

المبحث الأول عموميات حول الاداء المؤسسي.

المبحث الثاني: تقييم الاداء.

المبحث الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الموازنة التقديرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي مصطلح يشير للطريقة التي تعمل بها المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة في يلخص مجموعة عمليات وأنشطة تقوم بها المنظمة في المنظمة في استخدام مواردها المتاحة.

المطلب الأول: تعريف الأداء.

لقد عرف الأداء من عدة باحثين نذكر منهم أهم وأشمل التعاريف:

تعريف R Brosquet: الأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود وأيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين لنا حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة.[1]

تعريف Robbins: الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.[2]

تعريف Devris: الأداء هو عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.[3]

كما أن الأداء هو: قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية.

المطلب الثاني: الأنواع والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

الفرع الأول: أنواع الأداء.

لاختلاف مفهوم الأداء لدى الباحثين والعلماء جعل تحديد أنواع الأداء تختلف أيضا حيث تم تقسيمها حسب المعايير التي أولاها الباحثين كل الاهتمام نذكر منها:

أولا: حسب معيار المصادر:

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي:

1- الأداء الداخلي: وينتج هذا النوع من الأداء من هلال مجموعة الأداءات الجزئية الثلاثة وهي:

---

[1] – الشميلي يوسف عائشة، **برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 10 ص 11

[2] –الحسيني عداي، فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2000، ص 213.

[3] – أبو ماضي كامل أحمد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 17.

- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد حصرها البعض بأداء المؤسسة وهو الميزة التنافسية لقدرة المؤسسة في توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن الاستغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
- الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والتقنية والمالية، من خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فخذا النوع بصفة عامية يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.[1]

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

1- الأداء الكلي: هو عبارة عن نتائج متحصل عليها من جميع العناصر للمؤسسة أو المنظمة التحتية مثال غلى ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة تحقيق ذلك لوحدها بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية لأنظمتها الفرعية.[2]

ثالثا: حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم حيث يحدد هذا الأخير الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وينقسم إلى:

1- أداء الوظيفة الفعلية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة والقدرة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد التزاماتها.

---

[1] – رحموني عقيلة، **التدريب وتأثيره في تحسين أداء العاملين**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة د يحي فارس، المدية ،2019-2020.

[2] – مزهود عبد المالك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية –المفهوم والتقييم–**، مجلة الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2001، ص 89.

2- **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل في قدرة الموارد البشرية على بلوغ تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة ويتوفر ذلك من خلال تواجد عنصري الكفاءة والتسيير الجيد لتحقيق الفعالية.

3- **الأداء الإنتاجي:** يتحقق هذا في الأخير عند بلوغ معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه.

4- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية.

5- **أداء وظيفة التسويق:** تتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف.[1]

رابعا: حسب معيار الطبيعة:

و هو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية ،اجتماعية ،تقنية ،سياسية ،و بالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي ،أداء اجتماعي ،أداء تقني و أداء سياسي ...إلخ، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط و الذي يتجسد بتحقيق الفوائض و تعظيم الأرباح لمعرفة درجة الأداء للمؤسسة و لكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة أهداف اجتماعية ،فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي و الاجتماعي ، أما الأداء التكنولوجي و السياسي و الثقافي فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين أو التأثير على سلوكيات الأفراد أو ربما على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى مراكز القرار.[2]

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك عدة عوامل مؤثرة على الأداء بعضها موجود داخل المنظمة أي ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج المنظمة أي خارج نطاق السيطرة ومن أهم تلك العوامل هي:

اولا: العوامل الداخلية:

تضم كل من:

[1] – شخشوخ ضيف الله، سي بشير أسامة، **استخدام الموازنة التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية،2023-2024، ص 55 ص 56.

[2] –بخليلي محمد لمين، مرجع سابق، ص 27.

1- العوامل المالية والإستراتيجية: وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط تحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد توجه الإدارة نحو ما يجب عمله لجعل المنظمة ذات أداء أفضل.

2- موارد المنظمة: ما تتطلبه المنظمة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

3- ثقافة المنظمة: إن المنظمة تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

4- الهيكل التنظيمي للمنظمة: كل منظمة تحتاج إلى شكل لتنفيذ إستراتيجيتها بطريقة صحيحة (تصور للدور الرسمي، الإجراءات، الأحكام، آليات الرقابة)

5- التطور التكنولوجي: لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المنظمة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمنظمة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفق لطلب الزبون.

6- نظم المعلومات: تحتاج المنظمة إلى نظم المعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة إذ أن خذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسات.[1]

ثانيا: العوامل الخارجية:

وتضم كل مما يلي:

1- العوامل السياسية: وتشمل جانب من القرارات السياسية كالحرب، الحظر على نشاط بعض من المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تأثر على أداء المؤسسة.

2- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور ...إلخ.

3- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكنية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم .... إلخ.

[1] -بخليلي محمد لمين، مرجع سابق، ص 27 ص28.

4- العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمال من خلال التقنيات الحديثة.

5- العوامل البيئية و التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة، القوانين التي تعمل على الدفاع على حقوق المستهلكين.[1]

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في بلوغها أهدافها المسطرة من خلال تقيمها لأدائها على عدد من المؤشرات و التي يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات رئيسية و هي:[2]

أولا: مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات:

- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار ÷ قيمة الإنتاج المقدر) ×100

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج.

- نسبة تطور الإنتاج = (قيمة الإنتاج المحقق للسنة الحالية ÷ قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة) ×100

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة

ثانيا: مؤشرات الإنتاجية: ويعني بالإنتاجية على أنها "كمية الإنتاج بالسنة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومن هلال التعريف نجد أن مفهوم الإنتاجية له مؤشرين لقياسها.

- الإنتاجية الكلية =قيمة الإنتاج الكلي ÷قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته.

[1] -محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان ،2000، ص 203.

[2] -القريشي مدحت كاظم **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن ،2005.

- الإنتاجية الجزئية =مخرجات (كمية أو قيمة) ÷ أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة).

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

- إنتاجية العمل =المخرجات (كمية أو قيمة) ÷عدد العمال.
- إنتاجية رأس المال الثابت =المخرجات (قيمة الإنتاج) ÷قيمة المكائن والمعدات.
- إنتاجية رأس المال المستمر =المخرجات (قيمة الإنتاج) ÷رأس المال المستمر.
- إنتاجية الأجر=مخرجات (الإنتاج) ÷إجمالي الأجور و الرواتب.[1]

ثالثا: المؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقيما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وتصنف عموما إلى أربعة معايير:

1- معيار الربحية: يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ،نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ،وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، و هناك معايير متعددة و مختلفة للربحية أهمها:[2]

نسبة تحقق إجمالي ربح الأرباح المحققة = (إجمالي الربح المحقق÷إجمالي الربح المخطط) ×100.

نسبة تطور إجمالي الأرباح= (إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية ÷إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة) ×100.

2- معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما:

النسبة الجارية=الأصول المتداولة ÷ الخصوم الجارية.

نسبة الأصول السريعة= (أصول متداولة – المخزونات) ÷الخصوم الجارية

[1] بخليلي محمد لمين، مرجع السابق، ص 35 ص 36.

[2] –أحمد سعيد با مخزمة، **اقتصاديات**، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص 214.

3- معيار رأس المال: خذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ومن هذه النسب:

نسبة الديون على الأصول= إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل) ÷رأس المال المستثمر.

نسبة الدين على حقوق الملكية =إجمالي القروض ÷حقوق المالكين.

4- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ومن هاته النسب:

كفاءة الإدارة= مصروفات الإدارة ÷صافي المبيعات.

معدل تكلفة البيع والتوزيع= تكلفة المبيعات والتوزيع ÷ صافي المبيعات.

رابعا: مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:

- نسبة تحقيق خطة المبيعات= (قيمة المبيعات المحققة بالأسعار ÷قيمة المبيعات المقدرة) ×100
- نسبة تطور المبيعات= قيمة المبيعات للسنة الحالية السابقة ×100

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.

يعتبر تقييم الأداء المؤسسة عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة من خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوها باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور و الانحراف إن وجدت و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل.[1]

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء.

أولا: مفهوم معايير تقييم الأداء: يجب أن تكون هنالك معايير لتقييم الأداء للأفراد فهي الأساس الذي يقارن به للحكم على الأداء إن كان جيدا أو سيئا وعليه فإنه يجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم لأنها أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء.

ثانيا: خصائص معايير تقييم الأداء: أن صياغة المعايير يساعد على رفع درجة أدائهم إخلاصهم إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي وهناك من قدم مجموعة يمكن تقديمها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية (الإبداع، القدرة على اتخاذ القرار .... إلخ) والمعايير تركز أساسا على:

- **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن تتحلى بها المؤسسة في عملها وسلوكها لتتمكن من أداء عملها بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.... إلخ.
  - ✓ عناصر تتعلق بشخصية المؤسسة: هي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها غير ملموسة (القابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات..... إلخ).
  - ✓ عناصر تتعلق بسلوك المؤسسة أثناء القيام بالوظيفة: عناصر يمكن ملاحظتها وتقييمها (القدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل، القدرة على حل المشاكل، المهارات الإدارية...إلخ).
- **معدلات الأداء (النتائج):** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عناصر:
  - ✓ **الكمية:** حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا.

[1] –أبو ماضي كامل أحمد، **بطاقة الأداء المتوازنة كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، مرجع سابق، ص 26.

- ✓ **النوعية:** ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

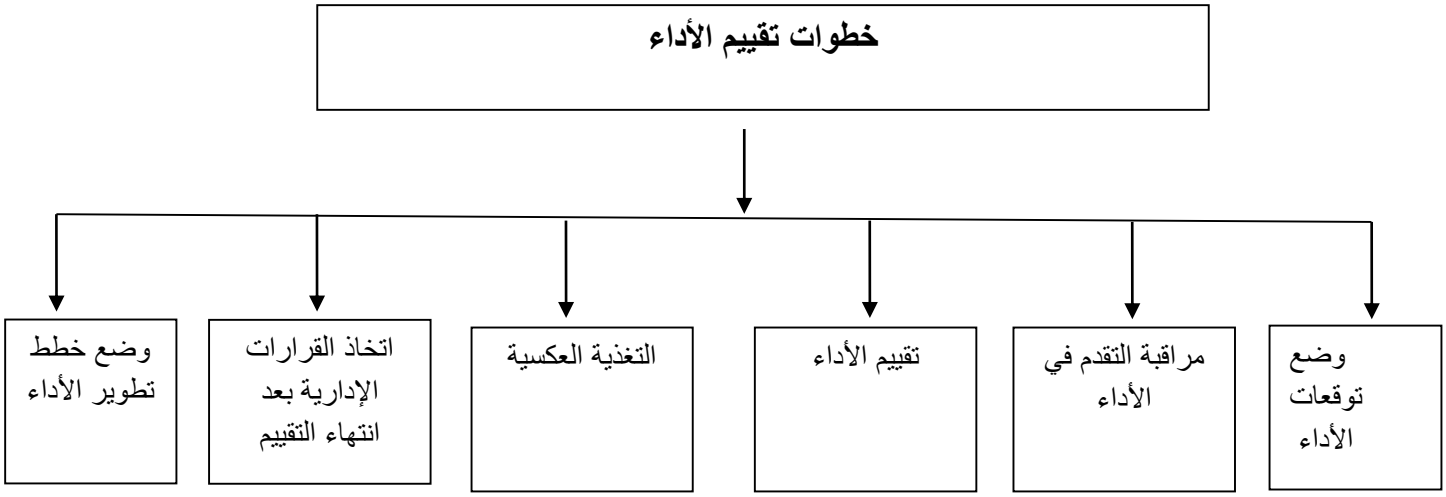
الوقت: مدي انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد.

التكلفة :معرفة تكلفة تحقيق النتائج و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع المستهدفة .00[1]

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.

تتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى قياس وتحسين أداء الموظفين والشكل التالي يمثل أبرز هذه الخطوات:

الشكل رقم (03): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: هشام حمدي رضا، أدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، ص 186.

1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفية المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بتا الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لان العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

[1] -زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء، القاهرة،2001، ص 98.

3- تقييم الأداء: عندما يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل على معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.... إلخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن ن تعكس بشكل ايجابي على التقييم، من هلال التعرف على جميع المهارات وقدرات ذو كذا قيم العاملين.

و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة ان تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية و بالمقابل تقتضي الأمر بمعاقبة الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كأن تحرمهم من حقهم الترقية أو العلاوات .[1]

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء المؤسسي.

تندرج أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية:

1- التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس انجاز المؤسسة والتوصل لمواطن الضعف أو القوة.

2- تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.

3- مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل جودة أفضل في الأداء.

4- تطوير المؤسسة الشامل والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.

5- توفير جو من التنافس بين وحدات المؤسسة الداخلية من خلال تعزيز مبدأ الثواب والمساءلة.

6- تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.

7- ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرف أفضل للإنجاز وتكلفة أقل.

[1] -محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية، الطبعة** الثانية، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان،2014، ص 256.

8- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية.

9- توحيد التصرفات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذها وإعادة التخطيط.

10- تخفيض مخاطر الأخطاء من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجحة.

11- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ .[1]

[1] – أبو ماضي كامل أحمد، مرجع السابق، ص 27 ص 28.

المبحث الثالث: أهمية الموازنة التقديرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

يعتبر الأداء المؤسسي وتحسينه هدف بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة حيث أنها تستخدم الموازنة التقديرية كأداة لتحقيق هذه الهدف كونها أداة تخطيط ورقابة تقارن بين الأداء المخطط والفعلي وسنوضح من خلال هذا المبحث مساهمتهما في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: زيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر.

يدور مفهوم الكفاءة الإنتاجية حول ثلاث أجزاء :(الأداء الجيد ،الوقت الملائم ،التكلفة المناسبة) أي هو التوافق بين الأداء الجي و الوقت الملائم و التكلفة المناسبة في العملية الإنتاجية [1]،حيث تساهم الموازنة التقديرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال:

1- أنها خطة وبرنامج عمل خاص بالنشاط الإنتاجي خلال فترة مستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار كل القيود الإنتاجية –ساعات العمل والطاقة الإنتاجية المتوفرة–
2- توجيه الموارد البشرية والمادية نحو طريقة العمل الواضحة للوصول إلى الجودة الإنتاجية.
3- التنبؤ بالبرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أقل التكاليف الممكنة وأكبر العوائد المتوقعة.
4- اتخاذ القرارات الصحيحة وغير العشوائية وذلك انطلاقا من التخطيط الذي أعددناه في الموازنة التقديرية.
5- عند ضبط الأهداف والتنسيق بين مختلف المصالح وتفعيل الرقابة أثناء العمل بإعداد الموازنة التقديرية يتشجع الموظفون بالقيام بعملهم بأحسن وجه والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية.
6- تتوقع الإجراءات و النفقات المستقبلية بدقة .[2]
7- تقليل كمية النفايات المنتجة كما يرتبط مفهوم تقليل الهدر بمفهوم الكفاءة الإنتاجية ويعني ممارسة.

المطلب الثاني: تحقيق التوازن المالي.

يتمثل التوازن المالي في توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن و أدنى تكلفة و استخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي لتحقيق المؤسسة توازنا ماليا جيدا أي يضمن لها يضمن لها إمكانية

[1] – صباح حيمر، **علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2021–2022، ص 103.

[2] – اسماعيل سيتي، **دروس وتطبيقات في مقياس مراقبة التسيير**، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص محاسبة ومالية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة ،2021–2022، ص 17.

تسديد التزاماتها العامة و ديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها و تجنبا لوقوعها في عسر مالي الذي يؤدي إلى الإفلاس خروجها عن دائرة الأعمال .[1]

كما تلعب الموازنة تقديرا دورا هاما في تحقيق هذا التوازن وذلك من خلال:

- ✓ الرقابة المالية: توفير أساس يقارن بيه النتائج المقدرة مع النتائج الفعلية لإدراك الخلل وتصحيحه للوصول للتوازن.
- ✓ التنبؤ المستقبلي: للخزينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها.
- ✓ الاستخدام العقلاني للموارد من خلال تحديد سقف للإنفاق في كل الأقسام.
- ✓ تقليل الخدر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- ✓ وضع تقديرات دقيقة ومدروسة للإيرادات والنفقات مما يساعد في تحديد أوقات العجز المالي وأخذ الاحتياطات لمعالجتها.
- ✓ تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة وتحديد الاستخدام الأمثل للموارد لتوفيرها.

المطلب الثالث: تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يعتبر تحليل الانحراف أحد خطوات الرقابة الرئيسة لنظام التكاليف المعيارية، إذ أن تحليل الانحرافات يمد الإدارة بصورة واضحة عن أسباب هذه الانحرافات ليكون ذلك أساسا لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لتجنب حدوث مثل هذه الانحرافات في المستقبل.

1- تحليل الانحرافات:

الانحراف هو عبارة عن الفروق ما بين التكاليف المعيارية و التكاليف الفعلية و هذه الانحرافات إما تكون إيجابية أو سلبية .[2]

حيث ان القانون العام لحساب الانحرافات كالآتي

الانحراف الكلي =النتائج الفعلية – النتائج المعيارية

[1] – عبد الحفيظ الأرقم، **التحليل المالي**، دروس تطبيقات، مطبوعات جامعية، الجزائر ،1999، ص 63.

[2]–علي عبد الرحيم واخرون، **أساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية**، منشورات ذات سلاسل لطباعة والنشر والتوزيع، الكويت،1990، ص 504.

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، وأسباب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه ايجابية أم سلبية.

وفي هذه المرحلة يتم إعداد تقارير الأداء، وهي الأداة التي يتم استخدامها لحصر الانحرافات على أساس شهري وبإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المنشآت وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

ثم يتم هذه دراسة كل انحراف بهدف مدى أهميته وأسبابه والمسؤولية حيث البدء بالأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجيه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية وتتطلب لهذه المرحلة:

- تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته المطلقة والنسبية.
- تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، وتحليلها بما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة، أو الرجوع إلى تقارير أداء أخرى تربط انحراف بالنتائج الأخرى.
- تحديد المسؤولية عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

تحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجب الإشارة إلى ان وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا ازداد الانحراف عن حدود الضبط أي أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها، لذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأغراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

وترجع الانحرافات إلى وجود غيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد انجازه، وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

2- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي ثم تقييمها وحساب الانحرافات قد تعطينا نتائج تؤدي في غالب الأحيان إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. والمثل الإجراءات التصحيحية المرحلة الأخيرة، حيث تقوم الإدارة

ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي، وجعله يتباين عن المعايير الموضوعة وقد تتضمن هذه الإجراءات بتعديل المعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات لذلك ان هذه العملية تشتمل على مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات والقيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات.

حيث يتم منافسة الأسباب التي وجود الانحراف واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره ويتطلب ذلك:

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى انحرافات مع المسؤولية المباشرين سواء كان من خلال مطالباتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية.
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات.
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وقد يشمل ذلك:

القيام بدراسة وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع.

- التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعة سابقا.
- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك.
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعة إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك. [1]

[1] – محمد سامي راضي، **وجدي حامد الحجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، مصر،2006، ص 286.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن الأداء المؤسسي هو هدف تسعى إليه المؤسسة الاقتصادية من خلال استغلال كافة مواردها وإمكانياتها بشكل فعال من أجل تحسينه بصفة متجددة، وتعتبر الموازنة التقديرية الأداء الفعالة التي تساهم في الوصول إلى الأداء المطلوب من خلال المقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم عمله بالفعل وحساب الانحرافات وتحليل الأسباب واتخاذ اللازمة في الوقت لتصحيح ما تعرض له الأداء من أخطاء.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية عن مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين أداءمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية لدور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وللوصول إلى دراسة تطبيقية تعكس الجاني النظري المشار إليه في الفصلين السابقين، وقد قمنا بدراسة ميدانية لسونلغاز التوزيع بمديرية المدية، وهذا من خلال ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز –فرع المدية –.

المبحث الثاني: تحليل الموازنة التقديرية أداء مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

المبحث الثالث: تقييم أداء مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية باستخدام الموازنة التقديرية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز –فرع المدية–.

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لاسيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في مجتمع سونلغاز الذي يضم عدة فروع، سنقدم من خلال هذا المبحث نبذة عامة في المجمع وسنتطرق إلى فروع من فروعه متمثلا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية وفق الاتي:

المطلب الأول: نبذة عن القطاع الاقتصادي لمؤسسة سونلغاز.

أولا: نشأة والتطور التاريخي لمجمع سونلغاز:

بداية القرن العشرين اشتركت 16 شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر و مجموعة ليبون "الشركة المركزية للإضاءة و الغاز" و شركة الإضاءة و القوة و القوة الجزائرية" SAEF" في الوسط و الغرب compani du Bourbomais إلى الشرق و مصانع levy في قسنطينة

- 1969: تم نقل الشركات الامتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة الكهرباء والغاز الجزائرية EGA كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1969: الاحتفاظ بالإطار لشركة EGA.
- 1969: حل شركة الكهرباء والغاز EGA وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى "SONZLGAZ"، مع إبقاء نفس المهام.
- 1983: إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 5 شركات تابعة مخصصة في الأشغال (kachrif, kahrma, kanaghaz, ettarqibik, ingéra) بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.
- 1991: تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري " Sonelgaz upic".
- 1995: التمتع بشخصية والاستقلال المالي والتأكيد المالي والتأكيد على طبيعة سونلغاز كشركة صناعية وتجارية عامة وتوضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- 2002: تغيير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم "SPA" بعد صدور القانون 01/02 المؤرخ في 2002/02/05.
- 2006: توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات إلى المجتمع.

و في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019 تم إعادة الهيكلة و ذلك بدمج العديد من المؤسسات و امتصاص بعض المؤسسات لمؤسسات أخرى مما أدى إلى ميلاد مؤسسات أخرى.[1]

- بداية من جانفي 2020 تم إعادة هيكلة مهمة التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ضمن 4 نواحي لتوزيع.
- 2022 إعادة هيكلة مجمع سونلغاز وذلك بتقليص عدد الشركات التابعة للمجمع إلى 14 واستحداث مديريات توزيع جديدة على مستوى 10 ولايات وهي: تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيعة، جانت، عين صالح، عين قزام، تيممون، برج باجي مختار وبني عباس.

كما قسمت 6 نواحي جهوية للتوزيع وهي:

- ✓ ناحية التوزيع الجزائر وتغطي إقليم ولاية الجزائر.
- ✓ ناحية توزيع البليدة وتغطي 10 ولايات: البليدة، المدية، الجلفة، تيبازة، تيسمسيلت، عين الدفلى، الشلف، البويرة، بومرداس.
- ✓ ناحية توزيع وهران وتغطي 10 ولايات: وهران، عين تيموشنت، معسكر، مستغانم، غليزان، سيدي بلعباس، تيارت وتلمسان.
- ✓ ناحية توزيع قسنطينة وتغطي 15 ولاية: قسنطينة، باتنة، أم البواقي، ميلة، تبسة ..... إلخ.
- ✓ ناحية توزيع ورقلة وتغطي 9 ولايات: ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط ... إلخ.
- ✓ ناحية توزيع بشار و تغطي 9ولايات :أدرار ،بشار ،البيض ،النعامة ...إلخ .[2]

ثانيا: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية:

أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية و الغاز و تلبية حاجيات الزبائن على مستوى إقليم المدية وتقع الوحدة المسماة ب"مديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز بشارع بن عياد الطاهر و الواقع مقرها بالبليدة و تعمل المديرية على ضمان السير الإداري الحسن و استغلال شبكة الكهرباء و الغاز من نوع الضغط العالي و الضغط المتوسط و الضغط المنخفض و توكل إليها مهمة تطوير الشبكات و صيانتها و تغطي إقليميا 64 بلدية ب8 وكالات تجارية لعدد لزبائن الموصولين بالكهرباء 219156 زبون و عدد

[1] – الموقع الإلكتروني لشركة SONELGAZ www.sonelgaz.dz بتاريخ 12 أفريل 2025 على الساعة 16:56 .

[2] – من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الزبائن الموصولين بالغاز 67899. زبون و 6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء و 6 وكالات تقنية في مجال الغاز.[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

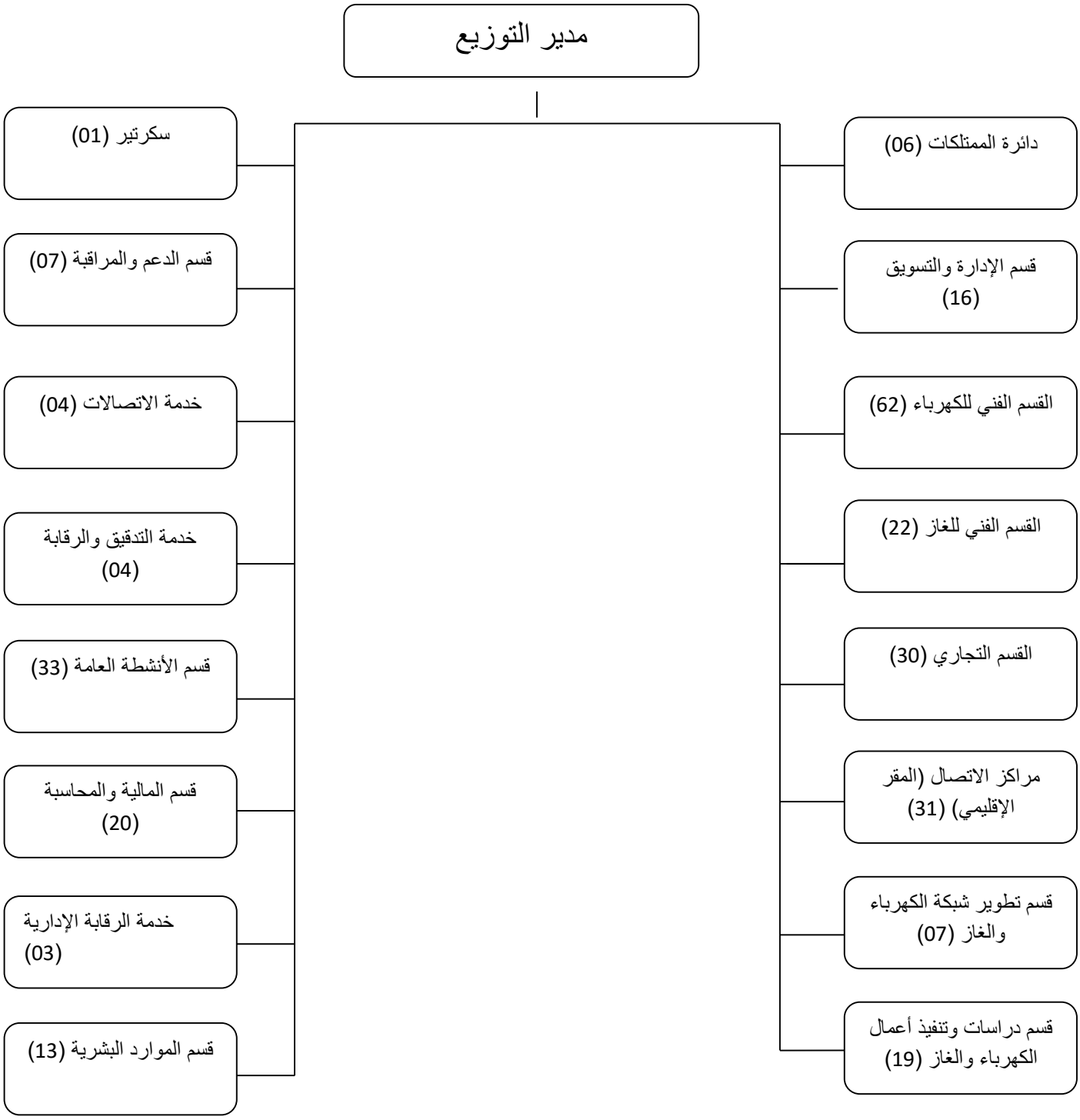
للمؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يحدد مكوناتها من أقسام ومصالح ومهام كل منها وفق الأتي:

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:

ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

[1] – مقابلة مع السيد بطاش أمحمد، رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز بتاريخ 25 فيفري 2025 على الساعة 14:30.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق المؤسسة.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

- مدير التوزيع: يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف وبنوعية جيدة والسعر المناسب.
- قسم خدمة الاتصالات: وتهتم بتحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة والمشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية بالإضافة إلى اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن وربط العلاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.
- قسم الأنشطة العامة: وتتمثل مهامها في:
  - تسيير الوسائل العامة.
  - مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
  - تسيير بريد المديرية والممتلكات المتنقلة.
  - تموين مختلف المصالح والاهتمام بالمشتريات.
  - تنظيم حضيرة السيارات كالتأمين، الوقود.
- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بالمهام التالية:
  - تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
  - إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
  - الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
  - إعداد الميزانية السنوية وإنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
  - ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبة.
- قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير وتكوين الموظفين وتسيير الموارد البشرية كالتوظيف، العطل، الأجور ...إلخ.
- قسم الإدارة والتسويق: وينقسم هذا القسم بمتابعة طلبات الزبائن ومختلف الوثائق المتعلقة بالإيصالات الجديدة إضافة فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون وتسيير القروض وتقديم الرخص.
- القسم الفني للكهرباء: يهتم بمراقبة واستغلال شبكات الكهرباء، الصيانة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

- القسم الفني للغاز: يهتم بمراقبة واستغلال شبكات الغاز، الصيانة.
- قسم دراسات وتنفيذ أعمال الكهرباء والغاز: وتتمثل أغلب مهامه في:
  - دراسة الموقع والمخططات.
  - متابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز للتوزيع.

تسعى مؤسسة سونلغاز للتوزيع إلى:

- السهر على تقديم وتحديث أحسن الخدمات للزبائن.
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع.
- انجاز المخططات الاستثمارية في أجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل مختلف ديونها من الزبائن قي الآجال المحددة.
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ وتوفير مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

المبحث الثاني: تحليل الموازنة التقديرية مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

تعتبر الموازنة التقديرية بداية عمل أي نشاط في مديرية سونلغاز لفرع المدية ومن أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة هي موازنة المبيعات، الاستثمار، الزبائن وذلك بوجود مبيعات سيكون هناك وجود للزبائن ووجود استثمار أي أنه هناك علاقة بين الموازنات الثلاثة لذلك تعتبر من أهم الموازنات والتي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: الأدوات والمعلومات المستخدمة في إعداد الموازنات.

أ- بالنسبة لموازنة المبيعات للكهرباء والغاز:

- البيانات السابقة للمبيعات للسنوات الخمس الأخيرة حيث هناك برنامج قاعدة بيانات خاص يحلل الاتجاهات السابقة والتنبؤ بالاتجاهات القادمة (نظام CRM)
- أداوت التنبؤ الإحصائي المتمثلة في تحليل الاتجاهات والانحدار والنماذج الموسمية لتوقع تغيرات أنواع المبيعات حسب كل موسم.
- الدراسات لحالة السوق من طرف قسم المبيعات (تحليل المنافسين، العملاء، العرض، الطلب، التغيرات في الأسعار).
- برمجيات Excel لإنشاء جداول و مخططات تنظيم بيانات المبيعات في كل سنة.
- الاجتماعات الداخلية مع الأقسام المرتبطة بقسم المبيعات كقسم التوزيع لأخذ المشاورات والآراء بخصوص إعداد الموازنة الجديدة.

ب-بالنسبة لموازنة الاستثمار:

- برامج وأنظمة تستخدم في تحديد مناطق أولوية الاستثمار.
- نماذج مالية كنموذج التدفقات النقدية لتقييم جدوى المشاريع وتحليل الفائدة على الاستثمارات السابقة والتكلفة.
- تحليلات احتياجات كل الأقسام من تقييم للبنية التحتية الحالية والطلب على الكهرباء والغاز.
- برامج مثل SAPERP لتخطيط الميزانية وقدرتها على الاستثمار.
- رؤية وتحليل الاستثمارات السابقة وتكاليفها خلال السنوات الماضية.
- أنظمة تتبع التطورات للعولمة في زيادة كفاءة وتحسين شبكة الكهرباء والغاز.

ج- بالنسبة لموازنة الزبائن:

- برامج لتحليل البيانات التاريخية لتصنيف الزبائن: ضغط العالي، ضغط متوسط ...
- نظام الفواتر بالذكاء الاصطناعي يستعمل في تقدير مداخيل مستقبلية بناءا على فواتير سابقة لسنوات من قبل.
- نظام تسيير الزبائن CRM يحلل أنواع الزبائن ومتطلباتهم ومايرضيهم وما يؤثر على حقوق المؤسسة من عندهم.
- الانحدار الخطي لتقدير وتوقع نسبة زيادة عدد الزبائن واستهلاك الكهرباء والغاز مستقبلا.
- برمجيات تخطيط وتنظيم الموازنة Excel يسمح بدمج بيانات وفواتير للزبائن كل حسب نوعه.

المطلب الثاني: عملية إعداد الموازنة التقديرية لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

أ- <u>موازنة المبيعات للغاز والكهرباء:</u>

تعتبر مؤسسة سونلغاز مسؤولة فقط عن توزيع الكهرباء والغاز لذلك تسعى جاهدة إلى زيادة نسبة المبيعات وبناءا على ذلك فإن موازنة المبيعات من أهم الموازنات التي تعدها زيادة عليها هي أساس الموازنات أي أنه إذا كان هناك موازنة للمبيعات دقيقة تكون الموازنات الأخرى أيضا ذات دقة.

حيث تقع مسؤولية إعداد الموازنة التقديرية على عاتق مدير المبيعات التي تكون بداية من تقدير حجم المبيعات التي يريد الوصول إليها خلال هذه السنة ويتولى هذه المهمة رئيس قسم المحاسبة والمالية السيد ساسان مسعود ويقوم بهذه العملية استنادا إلى البيانات التاريخية السابقة خلال السنوات الماضية التي تعطينا فكرة عن المعلومات المتعلقة بالكمية والسعر المناسب.

ويتم تقدير المبيعات بمزيج من الطريقتين التاليتين:

- خبرة مدير المبيعات كما قلنا سابقا مع الأخذ بعين الاعتبار أراء وكلاء البيع والوسطاء في المصالح الموجودة على مستوى الوحدات الفرعية في الولاية لكي تكون الموازنة تشمل كل مناطق البيع والتوزيع. والآخذ بعين الاعتبار أيضا العوامل التي تؤثر على أرقام المبيعات كتطور الشبكة وزيادة أو نقص عدد الزبائن والتصميم ...
- استعمال الوسط الحسابي للتأكد من صحة تقديراته حيث يقوم بتقدير السنوات الثلاث القادمة بالاعتماد على السنوات الأربع السابقة حسب المعادلة الآتية:

$$\Delta QD=(Qdn - QO)/ n-1$$

Qdn: يمثل الكمية المطلوبة في سنة معينة (أخر السنة).

QO: يمثل مبيعات المؤسسة في سنة المقارنة .

N : يمثل عدد السنواتّ .

والجداول التالية تمثل الموازنة التقديرية لمبيعات الكهرباء والغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية لستني 2024،2023:

الجدول رقم (01): الموازنة التقديرية لمبيعات الكهرباء لسنة 2023.

الوحدة: م/دج

الأشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية
جانفي	322854418,26	316523939,47
فيفري	322854418,26	316523939,47
مارس	363211220,54	356089431,90
أفريل	282497615,98	276958447,04
ماي	242140813,69	237392954.60
جوان	242140813,69	237392954,60
جويلية	403568022,82	395654924.34
أوت	403568022,82	395654924.34
سبتمبر	403568022,82	395654924.34
أكتوبر	363211220,54	356089431,90
نوفمبر	363211220,54	356089431,90
ديسمبر	322854418,26	316523939,47

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 01 و03).

الجدول التالي يمثل الموازنة التقديرية لمبيعات الغاز لسنة 2023

الجدول رقم(02): الموازنة التقديرية لمبيعات الغاز سنة 2023.

الوحدة: م/دج

الأشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية
جانفي	12187988,40	119489596.47
فيفري	12187988,40	119489596,47
مارس	109691449,56	107540636,82
أفريل	85315571,88	83642717,53
ماي	73127633,04	71693757,88
جوان	73127633,04	71693757,88
جويلية	97503510,72	95591677,17
أوت	85315571,88	83642717,53
سبتمبر	85315571,88	83642717,53
أكتوبر	12187988,40	119489596,47
نوفمبر	12187988,40	119489596,47
ديسمبر	12187988,40	119489596,47

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 02و03).

الجدول التالي يمثل الموازنة التقديرية لمبيعات الكهرباء لسنة 2024:

الجدول رقم (03): الموازنة التقديرية لمبيعات الكهرباء لسنة 2024.

الوحدة: م/دج

الأشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية

جانفي	341845845,63	330482644,01
فيفري	341845845,63	330482644,01
مارس	384576586,46	371792974,51
أفريل	299115122,80	289172313,51
ماي	256384390.97	247861983,01
جوان	256384390.97	247861983,01
جويلية	427307318,29	413103305.02
اوت	427307318,29	413103305.02
سبتمبر	427307318,29	413103305.02
اكتوبر	384576586.46	371792974,51
نوفمبر	384576586.46	371792974,51
ديسمبر	341845854,63	330482644,01

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 02و 03).

الجدول التالي يمثل الموازنة التقديرية لمبيعات الغاز لسنة 2024:

الجدول رقم (04): الموازنة التقديرية لمبيعات الغاز لسنة 2024.

الوحدة: م/دج

الاشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية
جانفي	155336475,41	168870769,14
فيفري	155336475,41	168870769,14
مارس	139802827,87	151983692,23

أفريل	108735532,78	118209538,40
ماي	93201885,24	101322461,49
جوان	93201885,24	101322461,49
جويلية	124269180,32	135096615,32
اوت	10873553,78	118209538,40
سبتمبر	108735532,78	118209538,40
اكتوبر	155336475,41	168870769,14
نوفمبر	155336475,41	168870769,14
ديسمبر	155336475,41	168870769,14

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 02 و 04).

ب-موازنة الاستثمار للكهرباء والغاز:

في مؤسسة سونلغاز تعطي أهمية كبيرة لموازنة الاستثمار لاعتبارها الموازنة الحساسة التي يتم فيها صرف أموال ضخمة ولمدة طويلة تبدأ من سنتين أو أكثر، حيث يكون هذا الاستثمار في المعدات التي تجعل شبكة الغاز والكهرباء دائما في تحسن وتطور.

ويتم فتح الاستثمار في منتصف السنة حيث يتم جمع جميع احتياجات الأقسام من طرف مدير قسم المالية والمحاسبة وجمعهم في برنامج واحد فيه من 00-99 رمز كل رمز فيه اسم حساب الذي يعتبر مشروع استثمار.

مثال: بعض أسماء حسابات الاستثمار في سونلغاز:

الجدول التالي يمثل بعض أسماء حسابات الاستثمار في سونلغاز

جدول رقم (05): Listes de chapitres Articles.

الرمز	الحساب	الوصف
12	232001	إعادة تأهيل شبكة القديمة
07	232001	برامج
13	232001	وحدات الغاز
15	232001	شبكات متفرغة
16	232001	شبكات جديدة (مراكز جديدة)
31	232001	معدات توزيع نوع 220/100 ك. ق
45	232001	معدات جديدة لمحطات التوزيع
50	232001	تقوية شبكة الكهرباء ذات الجهد المتوسط
61	232010	تمديد شبكة الغاز
64	232010	أنظمة الحماية من الحرائق (الغاز)
83	232001	اقتناء مركبات و آليات
85	232001	البنية التحتية التقنية –الإدارية و المرافق في المواقع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 05).

ثم تقوم بتقييم جدوى كل مشروع و نرتب كل هذه المشاريع حسب الأولويات ثم يقوم مدير المبيعات باعطاءنا معلومات حول الكمية و السعر لوضع تقديرات المشاريع ،وهنا نقع بين 4 خيارات إما متوسط سعر لخمس سنوات سابقة قد صرفت في هذا المشروع أو متوسط السعر لسنة أو تعود للمصانع التي تقوم بالمعدات التي سنستعملها في هذا الاستثمار هي تعطينا الأسعار الحالية و تقوم بتسجيل التقديرات عليها وفي هذه الآونة الأخيرة تطورنا أصبح هناك برامج مخصصة تجمع كل الأسعار لكل المعدات المستعان بتا وطنيا هي تعطينا التقديرات و أخيرا ترسل هذه الموازنة التقديرية للمجمع لدراستها و المصادقة عليها لتكون في شكلها النهائي و نستطيع العمل عليها.

والجدول التالي يوضح الموازنة التقديرية للاستثمار للكهرباء والغاز في مؤسسة سونلغاز –فرع المدية–

الجدول رقم (06): موازنة الاستثمار المالية للطاقة الكهربائية لسنة 2023.

الوحدة: م/دج

رمز الحساب	رمز المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي
43	CF0434	توسعة وتعزيز الشبكة الكهربائية	966572000	952575616.70
81	CF0427	اقتناء الأثاث والتجهيزات المكتبية	600000	594100
84	CF0446	اقتناء أجهزة قياس وأدوات كهربائية	3700000	3658737.91
85	CF0429	تركيب عدادات الجهد المتوسط بمحطة التوزيع العامة	5000000	4371406.18
85	CF0430	انشاء مركز توزيع كهربائي	8000000	7999714.10
62	Cf0427	تجديد الشبكة الكهربائية	7802000	6520000

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة الملحق (06و 07).

الجدول التالي يمثل موازنة الاستثمار المالية للغاز لسنة 2023:

جدول رقم (07): موازنة الاستثمار المالية للغاز لسنة 2023.

الوحدة: م/دج

رقم المشروع	رقم الحساب	رمز المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي
F133	72	CF0441	تعبئة شبكة الغاز	2700000	2532865
F137	81	CF0448	اقتناء آلات عد النقود	2000000	1569000
F138	84	CF0431	اقتناء أدوات الغاز	6690000	6631441

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة الملحق (06و 07).

الجدول رقم (08): موازنة الاستثمار المالية للطاقة الكهربائية لسنة 2024.

الوحدة: م/دج

رمز الحساب	رقم المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي
43	0449	تركيب محطات شحن للمركبات الكهربائية	72000000	63393250
43	0450	توسعة و تعزيز الشبكة الكهربائية ذات الانابيب	44870000	43240330
43	0451	توسعة و تعزيز الشبكة الكهربائية ذات الجهد العالي	539916000	533405512.22

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة الملحق (06و 07).

الجدول التالي موازنة الاستثمار المالية للغاز لسنة 2024:

الجدول رقم (09): موازنة الاستثمار المالية للغاز لسنة 2024.

الوحدة م/ دج

رمز الحساب	رقم المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي
62	Cf0462	برنامج الغاز التكميلي	483267000	215582211
52	Cf0455	توسعة شبكة الغاز التابعة للدائرة الإقليمية	2187000	2187000

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة الملحق (06و 07).

المبحث الثالث: تقييم أداء مديرية التوزيع للكهرباء والغاز باستخدام الموازنة التقديرية 2024/2023.

تعتبر موازنتي المبيعات والاستثمار من أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة بدءا من إعداد التقارير المتمثلة في تنفيذ الخطط الواردة حيث يتم إعدادها بناءا على معلومات بين الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المقدر سنوضح من خلال خذا المبحث طريقة تحليل الانحرافات لها بين الموازنتين والإجراءات التصحيحية المتبعة بالإضافة إلى مدى ساهمة الموازنة التقديرية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز وهذا من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تحليل الانحرافات لموازنتي المبيعات والاستثمارية بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

أولا: انحراف المبيعات للكهرباء والغاز لسنتي 2023و 2024:

يمثل الجدول التالي تحليل انحراف موازنة مبيعات الكهرباء سنة 2023

الجدول رقم (10): تحليل انحراف موازنة مبيعات الكهرباء سنة 2023. **الوحدة: م/دج**

الانحراف / الاشهر	رقم الأعمال المقدر	رقم الأعمال الفعلي	الانحراف	
			+	–
جانفي	322854418,26	316523939,47	DEF	6330478,79
فيفري	322854418,26	316523939,47	DEF	6330478,79
مارس	363211220,54	356089431,90	DEF	7121788,64
افريل	282497615,98	276958447,04	DEF	5539168.94
ماي	242140813,69	237392954.60	DEF	4747859.09
جوان	242140813,69	237392954.60	DEF	4747859.09
جويلية	403568022.82	395654924,34	DEF	48/,7913098
اوت	403568022.82	395654924,34	DEF	7913098,48
سبتمبر	403568022.82	395654924,34	DEF	7913098,48
أكتوبر	363211220,54	356089431,90	DEF	7121788,64
نوفمبر	363211220,54	356089431,90	DEF	7121788,64
ديسمبر	322854418,26	316523939,47	DEF	6330478,79

المجموع	4035680228,25	3956549243,38	DEF	79130984,87

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة الملحق (01 و 03).

نلاحظ من خلال الجدول ان انحراف رقم الأعمال للكهرباء لسنة 2024 سالب وبقيمة 79130984,87 لوجود انحرافات سالبة خلال كل الاشهر وبالتالي انحراف غير ملائم.

❖ **انحراف مبيعات الغاز لسنة 2023:**

الجدول التالي يمثل انحراف مبيعات الغاز لسنة 2023

الجدول رقم (11): انحراف مبيعات الغاز لسنة 2023. **الوحدة: م/دج**

الانحراف / الاشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية	الانحراف	
			+	–
جانفي	12187988,40	119489596.47	DEF	2389791,93
فيفري	12187988,40	119489596,47	DEF	2389791,93
مارس	109691449,56	107540636,82	DEF	2150812,74
أفريل	85315571,88	83642717,53	DEF	1672854.35
ماي	73127633,04	71693757,88	DEF	1433875,16
جوان	73127633,04	71693757,88	DEF	1433875,16
جويلية	97503510,72	95591677,17	DEF	1911833,55
أوت	85315571,88	83642717,53	DEF	1672854,35
سبتمبر	85315571,88	83642717,53	DEF	1672854,35
أكتوبر	12187988,40	119489596,47	DEF	2389791,93
نوفمبر	12187988,40	119489596,47	DEF	2389791,93
ديسمبر	12187988,40	119489596,47	DEF	2389791,93
المجموع	1218793883,95	1194895964,66	DEF	23897919,29

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة الملحق (02 و 04).

نلاحظ أن انحراف رقم الأعمال للغاز لسنة 2023 سالب بقيمة 23897919,29م/دج حيث كل انحرافات السنة سالبة وهذا يعتبر انحراف غير ملائم لأن ما حققته هده السنة من مبيعات اقل ما قدرت له.

❖ **انحراف مبيعات الكهرباء لسنة 2024**

يمثل الجدول التالي انحراف مبيعات الكهرباء لسنة 2024:

الجدول رقم (12): انحراف مبيعات الكهرباء لسنة .2024 **الوحدة م/دج**

الانحراف / الاشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية	الانحراف	
			+	−
جانفي	341845845,63	330482644,01	DEF	11363210.62
فيفري	341845845,63	330482644,01	DEF	11363210.62
مارس	384576586,46	371792974,51	DEF	12783611,95
أفريل	299115122,80	289172313,51	DEF	9942809.29
ماي	256384390.97	247861983,01	DEF	8522407.96
جوان	256384390.97	247861983,01	DEF	8522407.96
جويلية	427307318,29	413103305.02	DEF	14204013,27
اوت	427307318,29	413103305.02	DEF	14204013,27
سبتمبر	427307318,29	413103305.02	DEF	14204013,27
اكتوبر	384576586.46	371792974,51	DEF	12783611.95
نوفمبر	384576586.46	371792974,51	DEF	12783611.95
ديسمبر	341845854,63	330482644,01	DEF	11363210.62
المجموع	4273073182.85	4131033050,15	DEF	142040132,73

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 01 و 03).

من خلال الجدول لهذه السنة نلاحظ أن انحراف المبيعات للكهرباء سالب بقيمة 142040132,73 م/دج وأكبر من السنة الماضية الذي قدر ب 79130984,87 م/دج وذلك راجع الى انخفاض الاستهلاك من قبل الزبائن خلال تلك السنتين بسبب الظروف المناخية الغير متوقعة أدى لانخفاض الطلب على الكهرباء.

❖ **انحراف الغاز لسنة 2024:**

يمثل الجدول التالي انحراف مبيعات الغاز لسنة 2024

الجدول رقم (13): انحراف الغاز لسنة 2024. **الوحدة: م/ دج**

الانحراف / الاشهر	النتائج المقدرة	النتائج الفعلية	الانحراف	
			موجب +	سالب −
جانفي	155336475,41	168870769,14	13534293,73	FAV
فيفري	155336475,41	168870769,14	13534293,73	FAV
مارس	139802827,87	151983692,23	12180864,36	FAV
أفريل	108735532,78	118209538,40	9474005,62	FAV
ماي	93201885,24	101322461,49	8120576,25	FAV
جوان	93201885,24	101322461,49	8120576,25	FAV
جويلية	124269180,32	135096615,32	10827435	FAV
اوت	10873553,78	118209538,40	9474005,62	FAV
سبتمبر	108735532,78	118209538,40	9474005,62	FAV
اكتوبر	155336475,41	168870769,14	13534293,73	FAV
نوفمبر	155336475,41	168870769,14	13534293,73	FAV
ديسمبر	155336475,41	168870769,14	13534293,73	FAV
المجموع	155336475,06	1688707691,43	135342937,37	FAV

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من وثائق المؤسسة (الملحق 02 و 04).

خلال هذه السنة نلاحظ أن انحراف رقم الأعمال للغاز موجب وهذا ما يدل على ان المؤسسة سعت إلى تصحيح الانحرافات في السنة الماضية.

ثانيا: تحليل انحراف موازنة الاستثمار للكهرباء والغاز

انحراف موازنة الاستثمار للكهرباء –سنة 2023

يمثل الجدول التالي انحراف موازنة الاستثمار للكهرباء لسنة 2023:

الجدول رقم (14): انحراف موازنة الاستثمار للكهرباء لسنة 2023.

الوحدة: م/دج

رمز المشروع	رقم المشروع	اسم المشروع	السعر المقدر	السعر الفعلي	الانحراف		نسبة الانجاز
					+	–	
43	CF0434	توسعة و تعزيز الشبكة الكهربائية	966572000	952575616.70	13996383.3	Fav	0,09
81	CF0429	اقتناء اثاث و التجهيزات المكتبية	600000	594100	5900	Fav	0,99
84	CF0432	اقتناء أجهزة قياس و أدوات كهربائية	3700000	3658737.91	41262.09	Fav	0,98
85	CF0436	تركيب عدادات الجهد المتوسط بمحطة التوزيع العامة لمركز التوزيع	5000000	4371406.18	628593.82	Fav	0,87
85	CF0439	تجديد الشبكة الكهربائية	7866700	6925997.45	940702.55	Fav	0,88

62	CF0427		800000000	799971413.10	28586.9	Fav	0,99
المجموع				21298528.7			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق المؤسسة (الملحق 06 و07).

خلال هذه السنة نلاحظ ان انحراف استثمار الكهرباء موجب قدر ب21298528.7 م/دج كما ان نسبة الإنجاز أيضا تقارب الواحد (100%) في كل الاستثمارات و هذا ما يعني ان المؤسسة وفقت في تقديراتها وهذا ما يدل على حسن الأداء الفعلي لها.

يمثل الجدول التالي انحراف موازنة الاستثمار للغاز سنة 2023:

جدول رقم (15): انحراف موازنة الاستثمار للغاز سنة 2023.

الوحدة: م/دج

رمز الحساب	رقم المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي	الانحراف		نسبة الانجاز
					+	–	
72	CF0441	تعبئة شبكة الغاز	2700000	2532865	167135	Fav	0.93
81	CF0448	اقتناء الات عد النقود	2000000	1569000	431000	Fav	0.78
84	CF0431	اقتناء أدوات الغاز	6690000	6631441	58559	Fav	0.99
63	Cf0428	تجديد شبكة الغاز	272000	218383.79	53616.21	Fav	0.80
المجموع			710310,21				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق المؤسسة (الملحق 06 و07).

خلال هذه السنة نلاحظ ان تقديرات المؤسسة كانت في محلها و ذلك نظرا لتحقيقها انحراف موجب بقيمة 71310.21و هو انحراف ملائم و أيضا نسبة انجاز كل الاستثمارات تقارب الواحد (100) أي أنها أقرب ما يكون الى الواقع خاصة المشاريع cf0431 و cf0441.

انحراف موازنة الاستثمار الكهرباء لسنة 2024

يمثل الجدول التالي موازنة الاستثمار الكهرباء لسنة 2024:

جدول رقم (16): موازنة الاستثمار الكهرباء لسنة 2024.

الوحدة: م/دج

رقم الحساب	رمز المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي	الانحراف		نسبة الانجاز
					+	-	
43	0449	تركيب محطات شحن للمركبات الكهربائية	72000000	63393250	8606750		0.88
43	0450	توسعة و تعزيز الشبكة الكهربائية ذات الانابيب	44870000	43240330	1629670		0.96
43	0451	توسعة و تعزيز الشبكة الكهربائية ذات الجهد العالي	539916000	533405512.22	6510487.7		0.98
71	0452	استبدال شبكة الجهد المتوسط	1051000	956642	94358		0.9
الانحراف الكلي					16841265.8		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق المؤسسة (الملحق 06 و07).

خلال هذه السنة نلاحظ ان انحراف استثمار الغاز موجب وقد ارتفع مقارنة بالنسبة للسنة الماضية وقدر ب 16841265.8 كما ان نسبة الإنجاز أيضا تقارب الواحد (100) في كل الاستثمارات وهذا ما يعني ان المؤسسة لا زالت توفق في تقديراتها وهذا ما يدل على حسن الأداء الفعلي لها.

انحراف موازنة الاستثمار للغاز لسنة 2024:

يمثل الجدول التالي موازنة الاستثمار للغاز لسنة 2024:

جدول رقم (17): موازنة الاستثمار للغاز لسنة 2024.

الوحدة: م/دج

رمز الحساب	رقم المشروع	اسم المشروع	السعر التقديري	السعر الفعلي	الانحراف		نسبة الانجاز
					+	–	
62	Cf0462	برنامج الغاز التكميلي	483267000	215582211	267684789	Fav	0.44
52	Cf0455	توسعة شبكة الغاز التابعة للدائرة الإقليمية	3187000	2187000	1000000	Fav	0.68

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق المؤسسة (الملحق 06 و07).

نلاحظ خلال هذه السنة قد اكتفت المؤسسة باستثمارين كما كانت تقديراتها أيضا في المستوى بتحقيقها انحراف موجب قدر ب 789 684 268م/دج وقد كان أكبر من السنة الماضية أما فيما يخص نسبة الانجاز فقد كانت متوسطة بنسب 0.68/0.44 وأقل من نسب انجاز السنة الماضية لكن ذلك لا ينفي حسن تقديراتها وأدائها الفعلي.

المطلب الثاني: الإجراءات التصحيحية المتبعة من طرف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

لتعديل الانحرافات تقوم المؤسسة بإتباع مجموعة من الإجراءات غرضها تصحيح الانحرافات وتحقيق انحراف موجب خاصة في موازنة المبيعات ويعود سبب الانحرافات السلبية في موازنة المبيعات تغيرات لا يمكننا التحكم فيها كمشاكل التحصيل والفوترة وضياع الكهرباء والغاز التي اثرت سلبا على نسيبة المبيعات ولمواجهة هذه التحديات والحد منها حددت إجراءات أولية ومبدئية في تحديد أهداف وتقديرات سنة 2025 كما يلي:

1- مساهمة الطاقم المتخذ القرار أكثر من هلال الحضور المتواصل للأقسام وإعطاء التوجيهات اللازمة.

2- خلق جو ملائم يسوده التعامل المتبادل والتنسيق بين مختلف الاطارات.

3- عقد اجتماعات دورية منتظمة لدارسة التقارير.

4- تحديد الاهداف بدقة والبرنامج الذي يتماشى معها.

5- تحديد نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها على الاقل وذلك بإتباع نظام رقابة داخلي فعال.

6- تبسيط المعلومات وهذا ما يساعد في تحقيق الاهداف المسطرة.

7- تحسين الشبكات الكهربائية والغازية وهذا للتقليل من نسب الضياع.

8- تحسن عملية التواصل الفعال مع الزبائن لضمان تحقيق الهدف.

9- مواكبة التطورات التقنية في مجال الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

من خلال تربصنا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تبين لنا ان للموازنة التقديرية دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال:

- اعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية كأداة للمتابعة والرقابة.
- التنبؤ ببيانات مستقبلية وهذا ما يساعدها في تحديد أهدافها والقيام بالإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة.
- توضيح الوضعية المالية بالنسبة للمؤسسة.
- مساعدة المسئولين على اتخاذ القرارات اللازمة وفي الأوضاع المناسبة.
- اعتماد المؤسسة عليها كأداة للتخطيط.
- تساعد في تحديد مسؤوليات أفراد المؤسسة وبالتالي هي أداة تحقق التنسيق بين مختلف العمال ومنه تحقيق التنسيق داخل المؤسسة.
- تركيز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز باستخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط أكثر من الرقابة وهذا من الأسباب التي أدت إلى وجود انحرافات سالبة في موازنة المبيعات.

وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج التي تحصلنا عليها سابقا.

خلاصة:

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية فرع من فروع مجمع سونلغاز حيث تهتم بتوزيع شبكة الكهرباء والغاز. كما تقوم المديرية بإعداد مجموعة من الموازنات التقديرية من بينها موازنة المبيعات وموازنة الاستثمار ،وفيما سبق حاولنا على اسقاط ما تم التطرق اليه نظريا على ما تم دراسته ميدانيا من هلال تقييم أداء المديرية انطلاقا من إعدادها لموازناتها التقديرية حيث توصلنا انطلاقا من دراسة و تحليل الانحرافات ان المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في إتباع أهدافها المسطرة و مازالت تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في التنبؤ بموازناتها مع الاشارة أنها تتبع ما يعرف بمخطط الالتزام الذي ينص على أنها تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وفق دراسة مسبقة إلا أنه يمكن إعادة تأهيل الأهداف خلال كل سنة بالنسبة لما تم تحقيقه فعليا .

خاتمة عامة

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي و ذلك من خلال تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة حتى تكون دوما في المسار الصحيح ولتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى ومواكبة التطورات، وهذا ما التمسناه خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز–فرع المدية –التي تعد الموازنة التقديرية في بداية كل دورة سنوية حيث وجدنا أن إعداد موازنة المبيعات والاستثمارات و غيرها من الموازنات ليست بالأمر الهين و ذلك لتأثيرها بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها مثل المشتريات ،تسجيل عمليات الفواتير و المتغيرات التي يمكن التحكم فيها كعدد الزبائن ،نسبة الضياع ،تطورات شبكة الكهرباء و الغاز ....

1– النتائج المتوصل اليها:

من خلال ما درسنا سابقا قد توصلنا لبعض النتائج ونستطيع تلخيصها فيما يلي

- تعد الموازنة التقديرية للمبيعات والاستثمارات من اهم الموازنات التي تعد في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية نظرا لكونها مؤسسة احتكارية تجارية.
- غالبا ما تعتمد المؤسسة على الطريقة التقليدية (معدل التطور خلال السنوات السابقة) في اعداد تقديرات مبيعات السنة الجديدة.
- تسمى الموازنة التقديرية الاستثمارية بالبرنامج الاستثماري لدى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.
- تعتبر دقة التنبؤ أساس اعداد الموازنات.
- من اهم أسباب الانحرافات السالبة التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها (ضياع نسبة الكهرباء والغاز –الظروف المناخية الغير متوقعة (شتاء دافئ او صيف معتدل).
- تستخدم مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية لموازنة التقديرية كأداة للتخطيط دون التركيز على أنها أداة للرقابة مما أدى إلى وجود انحرافات كبيرة خاصة في موازنة المبيعات.
- اظهرت الدراسة ان تقديرات في بعض الأحيان لا تعكس الواقع بسبب الاعتماد على بيانات سابقة.
- تعزز الموازنة التقديرية كفاءة العمليات من خلال تقديمها لرؤية مستقبلية مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

2– اختبار الفرضيات:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والتطبيقية يمكننا اختبار صحة الفرضيات على النحو الاتي:

الفرضية الأولى: الموازنة التقديرية هي أداة محاسبية تستخدم لتوقع الأداء المالي المستقبلي كما تساعد في المقارنة بين النتائج الفعلية والمقدرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: الأداء المؤسسي هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام مواردها المتاحة ووضع موازنة تقديرية دقيقة لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

الفرضية الثالثة: تستخدم مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية الموازنة التقديرية لضمان التخطيط السليم وتحقيق الاستدامة في تقديم خدماتها الحيوية وبالتالي تعتبر الفرضية صحيحة.

3- التوصيات والاقتراحات:

بعد النتائج المتوصل اليها في الدراسة يمكننا إضافة بعض الاقتراحات والتوصيات التي تتمثل فيما مايلي:

- اعتماد موازنة يمكن تعديلها حسب الظروف الفعلية التي تساعد في الاستجابة السريعة للتغيرات والتقليل من مخاطر الانحرافات السالبة خاصة بالنسبة لموازنة المبيعات.
- متابعة رفع كفاءة الموظفين المعنيين بإعداد ومتابعة الموازنة التقديرية من خلال دورات تدريبية متخصصة للتعزيز من فعاليتها.
- على المؤسسة العمل أكثر للحصول على التقارير المالية اول بأول تفاديا للوقوع في الانحرافات السلبية كونها تساعد على تحديد الناتج الذي ينبغي السير فيه خلال الفترة المتبقية من الموازنة اعتمادا على ما تم تحقيقه حتى الان.
- ضرورة سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية والقرارات المناسبة في حالة تسجيل انحرافات سالبة لتفادي وقوعها في المستقبل.

4- افاق الدراسة:

بعد الدراسة وما توصلنا له من نتائج ظهرت بعض النقاط التي يمكن التوسع فيها لكي تكون مواضيع بحث وإشكاليات تنتظر المعالجة وهذه النقاط يمكن ادراجها على النحو التالي:

1- صعوبات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الاقتصادية.

2- دور نظم المعلومات المحاسبية في تحسين دقة وفعالية الموازنة التقديرية.

3- فعالية الموازنة التقديرية في التنبؤ بالمخاطر المالية وتخطيط السيولة في ظل بيئة عدم اليقين.

4- الموازنة التقديرية كأداة للتحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ **باللغة العربية:**

أ- الكتب:

1- أبو ماضي كامل احمد، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين.

2- اسماعيل إبراهيم جمعة، **المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرار**، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،2001.

3- القريشي مدحت كاظم، **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.

4- الشميلي يوسف عائشة، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2017.

5- حسيني عداي، فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

6- خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسات الاقتصادية المستقلة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية،2003.

7- خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسس الاقتصادية المستقلة**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011.

8- زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء، القاهرة، 2001.

9- فيصل جميل السمايدة، **المحاسبة الإدارية**، دار المسيرة، الأردن، 2007.

10- هيثم محمد الزغبي، **الادراة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.

11- ناصر دادي عدون وآخرون، **دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، 2008.

12- نعيمة يحياوي وزكية مفري، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن -2015).

13- محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2000.

14- محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.

15- محمد سامي راضي، **وجدي حامد الحجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، مصر،2006.

16- قليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**، الطبعة الاولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن،2009.

ب-مذكرات والرسائل علمية:

1- بخليلي محمد لمين، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة بوفال للصمامات بالبرواقية ولاية المدية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013-2014.

2- بلخير مروان، بن زرقة أمين، شكرين محمد، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة وحدة المضخات بوفال، المدية، مذكرة ماستر، علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية.

3- بن رابح سمير، عقاري مصطفى، **دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي ،2007،2008.

4- شخشوخ ضيف الله، سي بشير أسامة، **استخدام الموازنة التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د يحي فارس المدية، 2023-2024.

5- صباح حيمر، **علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022.

6- مولى شعيب، آل الشيخ عبد الوهاب، **دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة للشركة الوطنية لأشغال الكهرباء، مذكرة ماستر في العلوم المحاسبية والمالية، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية،2018 -2019.

ج- المجلات والمداخلات والملتقيات:

1- بلال خليل المهاينة، **الموازنات التخطيطية**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 47 ،2 سبتمبر 2022.

2- تقرارت يزيد، حليمي ليلى، **استخدام أسلوب الموازنات كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2 ،25 أفريل 2017.

3- عمر فريد شقور، **أيمن صالح مصطفى حرب، دور الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام المحاسبي والأداء المالي**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 4، 2018.

4- محمد فتح الله الشاملي، خليفة مصباح الورقلي، إيمان التلوثي، **الموازنات التخطيطية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية**، مجلة أكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 17، ديسمبر 2019.

د- مطبوعات ومنشورات جامعية:

1- اسماعيل سيتي، **دروس وتطبيقات في مقياس مراقبة التسيير**، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص محاسبة ومالية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2021-2022.

2- عبد الحفيظ الأرقم، **التحليل المالي**، دروس تطبيقات، مطبوعات جامعية، الجزائر ،1999.

3- علي عبد الرحيم واخرون، **أساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية**، منشورات ذات سلاسل لطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1990.

4- علي يوسف، ربيع سميا، **المحاسبة الإدارية**، من منشورات الجامعة الافتراضية الورية، الجمهورية العربية الورقة،2020.

هـ- المواقع الالكترونية:

1- www.sonelgaz.dz

قائمة الملاحق

الملحق 1

« Estimations des ventes d'électricité pour les années 2023/2024 »

	النتائج المتوقعة	
ELEC	C A 2023	CA 2024
جانفي	322 854 418.26	341 845 854.63
فيفري	322 854 418.26	341 845 854.63
مارس	363 211 220.54	384 576 586.46
أفريل	282 497 615.98	299 115 122.80
ماي	242 140 813.69	256 384 390.90
جوان	242 140 813.69	256 384 390.90
جويلية	403 568 022.82	427 307 318.29
أوت	403 568 022.82	427 307 318.29
سبتمبر	403 568 022.82	427 307 318.29
أكتوبر	363 211 220.54	384 576 586.46
نوفمبر	363 211 220.54	384 576 586.46
ديسمبر	322 854 418.26	341 845 854.63
المجموع	4 035 680 228.25	4 273 073 182.85

الملحق 02

	النتائج المتوقعة	
GAZ	C A 2023	CA 2024
جانفي	121 879 388.40	155 336 475.41
فيفري	121 879 388.40	155 336 475.41
مارس	109 691 449.56	139 802 827.87
أفريل	85 315 571.88	108 735 532.78
ماي	73 127 633.04	93 201 885.24
جوان	73 127 633.04	93 201 885.24
جويلية	97 503 510.72	124 269 180.32
أوت	85 315 571.88	108 735 532.78
سبتمبر	85 315 571.88	108 735 532.78
أكتوبر	121 879 388.40	155 336 475.41
نوفمبر	121 879 388.40	155 336 475.41
ديسمبر	121 879 388.40	155 336 475.41
المجوع	1 218 793 883.95	1 553 364 754.06

الملحق 03

Ventes d'électricité pour les années 2023/202

ELEC	النتائج المحققة	
	C A 2023	CA 2024
جانفي	316 523 939.47	330 482 644.01
فيفري	316 523 939.47	330 482 644.01
مارس	356 089 431.90	371 792 974.51
أفريل	276 958 447.04	289 172 313.51
ماي	237 392 954.60	247 861 983.01
جوان	237 392 954.60	247 861 983.01
جويلية	395 654 924.60	413 103 305.02
أوت	395 654 924.34	413 103 305.02
سبتمبر	395 654 924.34	413 103 305.02
أكتوبر	356 089 431.90	371 792 974.51
نوفمبر	356 089 431.90	371 792 974.51
ديسمبر	316 523 939.47	330 482 644.01
المجموع	3 956 549 243,38	41 131 033 050.16

الملحق 04

Ventes de gaz pour les années 2023/2024

GAZ	النتائج المحققة	
	C A 2023	CA 2024
جانفي	119 489 596.47	168 870 769.14
فيفري	119 489 596.47	168 870 769.14
مارس	107 540 636.82	151 983 692.3
أفريل	83 642 717.53	118 209 538.40
ماي	71 693 757.88	101 322 461.49
جوان	71 693 757.88	101,322,461.49
جويلية	95 591 677.17	135 096 615.32
أوت	83 642 717.53	118 209 538.40
سبتمبر	83 642 717.53	118 209 538.40
أكتوبر	119 489 596.47	168 870 769.14
نوفمبر	119 489 596.47	168 870 769.14
ديسمبر	119 489 596.47	168 870 769.14
المجموع	1 194 895 964.66	*1 688 707 691.44*

الملحق 05 Liste Des Chapitres Articles

Code	Compte	Libelle
07	232001	Logiciel
11	232001	Amélioration Réhabilitation Centrales
12	232001	Centrales Turbines Vapeur
13	232001	Centrales Diesel
14	232001	Centrales Turbines Gaz
15	232001	Centrales Hydrauliques
16	232001	Centrales Cycle Combiné / Cogénération
17	232001	Centrales Solaires et autres Energies Renouvelables
21	232001	Centres de téléconduite (CNC, CRC, BCC)
22	232001	Réseaux de Télécommunication
31	232001	OP REPRISE AP DGOA
41	232001	Postes 220/400 KV
42	232001	Lignes 220/400 KV
43	23210	Extension Renforcement Réseau de Distribution Electricité
44	232001	Renouvellement Exceptionnel Réseau Distribution
45	232001	Postes 60/90 KV
46	232001	Lignes 60/90 KV
47	232001	Extension Renforcement Postes Haute Tension
48	232001	Extension Amélioration Renforcement Lignes Hautes Tension
52	232001	Extension Renforcement Réseau de Distribution Gaz
53	232001	Antennes de transport Gaz et Station Gaz et Station GPL/GNC
54	232001	Extension Renforcement Réseau de Transport Gaz
61	23210	Electrification Rurale
62	23201	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en Electricité (RCN Electricité)
63	2321	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en Gaz (RCN Gaz)
64	232001	Distribution Publique Gaz
65	2321	Electrification Programme Spécial Wilayate
71	232002	Remplacement Electricité
72	232002	Remplacement Gaz
73	232002	Remplacement Mobilier et Matériel de Bureau
74	232002	Remplacement Equipement informatique
75	232002	Remplacement véhicule et Engins
76	232002	Remplacement outillages
77	232002	Autres Remplacement (Divers)
81	232001	Equipement Mobilier et Matériel de Bureau
82	232001	Equipement informatique
83	232001	Acquisition des véhicule et Engins
84	232001	Acquisition d outillages
85	232001	Equipement Divers
91	232001	Infrastructures Technico-Administratives et Logements
92	232001	Aménagement Locaux loués auprès des tiers
93	232001	Aménagement Divers

Scanné avec CamScanner

الملحق 06

Liste des AP En Cours / Centre Comptable: DD MEDEA

::°Projet	CA	N°AP	Libelle AP	Montant AP	Date Création	Date Echéance
E113	61	CF0463	RAR ER du Prg. Complémentaire éléctricité "PEC" DD	1 762 580,00	27/11/2024	17/11/2026
E121	64	CF0442	DP GAZ-PC Agglomératiion second Bir Messaoud-Ouled	33 950,00	15/03/2023	15/03/2026
E121	64	CF0443	DP GAZ-PC Agglomératiion second El Kettar+Ain	33 950,00	15/03/2023	15/03/2026
F130	62	CF0427	RCN Eléctricité 2023 CD Médéa.	800 000,00	02/01/2023	02/01/2025
F131	63	CF0428	RCN Gaz 2023 CD Médéa.	272 000,00	02/01/2023	02/01/2025
F131	62	CF0446	RCN Eléctricité 2024 DD Médéa.	1 800 000,00	28/12/2023	28/12/2025
F131	63	CF0447	RCN Gaz 2024 DD Médéa.	300 000,00	28/12/2023	28/12/2025
F131	62	CF0462	RAR QLS du Prg. Complémentaire Gaz "PEC" DD	483 267,00	14/08/2024	14/08/2027
F132	43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	966 572,00	26/02/2023	26/02/2025
F132	43	CF0445	Parachèvemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD	103 000,00	14/11/2023	14/11/2025
F132	43	CF0449	Racc. MT Bornes de recharge V.E DD Medea 2024.	72 000,00	07/02/2024	07/02/2025
F132	43	CF0450	Ext. Renf. Réseau éléctricité PE DD MEDEA 2024.	44 870,00	07/02/2024	07/02/2025
F132	43	CF0451	Ext. Renf. Réseau éléctricité HPE DD MEDEA 2024.	539 916,00	07/02/2024	07/02/2026
F132	71	CF0452	Remplacement Réseau Elec HPE DD MEDEA 2024.	10 510,00	07/02/2024	07/02/2025
F132	43	CF0465	Ext. renf.rés. PE éléc. DD MEDEA 2025.	110 425,00	12/12/2024	12/12/2026
F132	71	CF0466	Rempl. éléc. PE DD MEDEA 2025.	897,00	12/12/2024	12/12/2026
F133	72	CF0441	Rempl. Rés. Gaz 2023 CD Médéa.	27 000,00	28/02/2023	28/02/2025
F133	52	CF0455	Ext Renf. Réseau Gaz DD MEDEA 2024.	2 187,00	19/02/2024	19/02/2025
F133	72	CF0456	Remplacement Réseau Gaz DD MEDEA 2024.	65 630,00	19/02/2024	19/02/2026
F137	81	CF0429	Acquisition mobilier et matériel de Bureaux CD Médéa	6 000,00	05/02/2023	05/02/2024
F137	81	CF0430	Acquisition Compteuses de Billets CD Médéa 2023.	2 000,00	05/02/2023	05/02/2024
F137	81	CF0448	Acquis. Mob. Matériels de Bureaux DD MEDEA 2024.	10 500,00	28/01/2024	28/01/2025
F138	84	CF0431	Acquisition Outillages Gaz CD Médéa 2023	6 690,00	09/02/2023	09/02/2024
F138	84	CF0432	Acquisition App. mesures et Outillages Eléctrcité CD	3 700,00	09/02/2023	09/02/2024
F138	85	CF0436	Mise en place compteurs HTA poste DP CD Médéa 2023.	5 000,00	26/02/2023	26/02/2025
F138	85	CF0439	Création poste de répartition CD Médéa 2023.	78 667,00	26/02/2023	26/02/2025
F138	85	CF0440	Equip. Installation Photovoltaïques CD Médéa 2023	7 802,00	26/02/2023	26/02/2024
F138	85	CF0444	Acquis/Inst Régulateur de tension dépat 30 kv Aissaoui	31 860,00	06/09/2023	06/09/2024
F138	85	CF0453	Acquisition IAT-CT DD MEDEA 2024.	10 000,00	07/02/2024	07/02/2025
F138	85	CF0454	Réhablitation postes MT/BT TM DD MEDEA 2024.	14 000,00	07/02/2024	07/02/2025
F138	84	CF0458	Acquisition Outillages gaz DD Medea 2024.	6 378,00	18/04/2024	18/04/2025
F138	84	CF0459	Acquisition Appareils de mesure Elec DD Médéa 2024.	1 500,00	15/05/2024	15/05/2025
F138	84	CF0460	Acquisition Outillages District Elec DD Médéa 2024.	3 100,00	15/05/2024	15/05/2025
F138	84	CF0461	Acquisition Otillages équipe de réalisation Elec DD	1 000,00	15/05/2024	15/05/2025
F138	85	CF0464	Réhablitation postes MT/BT TS DD MEDEA 2024.	3 000,00	27/11/2024	27/11/2025
F167	22	CF0457	Interconnection fibre optique DD MEDEA 2024.	97 310,00	20/02/2024	20/02/2026

Scanné avec CamScanner

الملحق 07

RELEVE DES DEPENSES PAR CREDIT

ETAT N°2 (EN DINARS)

(Provisoire)

CENTRE COMPTABLE: **CFDD MEDEA** **MOIS DE:Avril 2025**

CA	N°AP	LIBELLE	NATURES		DEPENSES			MONTANTS		
			IMMOB.	CHARGES	Cumul au 31/12/2024	EXERCICE	CUMULEES	TRANSFERTS	RESTE A TRANS	PARTICIPATIONS
85	CF0439	Création poste de répartition CD Médéa 2023.	00		6 025 997,45	0,00	6 025 997,45	0,00	6 025 997,45	0,00
85	**CF0439**	**TOTAL-AP**			**6 025 997,45**	**0,00**	**6 025 997,45**	**0,00**	**6 025 997,45**	**0,00**
85	CF0440	Equip. Installation Photovoltaïques CD Médéa 2023	00		6 520 000,00	0,00	6 520 000,00	0,00	6 520 000,00	0,00
85	**CF0440**	**TOTAL-AP**			**6 520 000,00**	**0,00**	**6 520 000,00**	**0,00**	**6 520 000,00**	**0,00**
72	CF0441	Rempl. Rés. Gaz 2023 CD Médéa.	37		20 328 650,00	0,00	20 328 650,00	0,00	20 328 650,00	0,00
72	CF0441	Rempl. Rés. Gaz 2023 CD Médéa.	99		0,00	0,00	0,00	20 328 650,00	-20 328 650,00	0,00
64	**CF0441**	**TOTAL-AP**			**20 328 650,00**	**0,00**	**20 328 650,00**	**20 328 650,00**	**0,00**	**0,00**
64	CF0442	DP GAZ-PC Agglomératiion second Bir Messaoud-Ouled Maaref 2023 DD Médéa.	37		13 601 600,00	0,00	13 601 600,00	0,00	13 601 600,00	0,00
64	CF0442	DP GAZ-PC Agglomératiion second Bir Messaoud-Ouled Maaref 2023 DD Médéa.	38		3 330 000,00	0,00	3 330 000,00	0,00	3 330 000,00	0,00
64	**CF0442**	**TOTAL-AP**			**16 931 600,00**	**0,00**	**16 931 600,00**	**0,00**	**16 931 600,00**	**0,00**
64	CF0443	DP GAZ-PC Agglomératiion second El Kettar+Ain Beidha-Derrag 2023 DD Médéa.	37		17 272 000,00	6 645 860,00	23 917 860,00	0,00	23 917 860,00	0,00
64	CF0443	DP GAZ-PC Agglomératiion second El Kettar+Ain Beidha-Derrag 2023 DD Médéa.	38		760 000,00	2 902 500,00	3 662 500,00	0,00	3 662 500,00	0,00
85	**CF0443**	**TOTAL-AP**			**18 032 000,00**	**9 548 360,00**	**27 580 360,00**	**0,00**	**27 580 360,00**	**0,00**
85					31 860 000,00	0,00		0,00		0,00
43	CF0444	Acquis/Inst Régulateur de tension dépat 30 kv Aissaoui au noeud E287 DD Médéa 2023.	00		**31 860 000,00**	**0,00**	31 860 000,00	**0,00**	31 860 000,00	**0,00**
43	**CF0444**	**TOTAL-AP**			1 460 343,00	0,00	**31 860 000,00** 1 460 343,00	0,00	**31 860 000,00**	0,00
43	CF0445	Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD Médéa 2023.	00		6 181 931,92	0,00	6 181 931,92	0,00	1 460 343,00	0,00
43	CF0445	Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD Médéa 2023.	01		32 859 458,25	0,00	32 859 458,25	0,00	6 181 931,92	0,00
43	CF0445	Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD Médéa 2023.	89		0,00	0,00	0,00	0,00	32 859 458,25	0,00
	CF0445	Parachévemnt du poste 30/30 kv N°400 Médea DD Médéa 2023.	99		**40 501 733,17**	**0,00**	**40 501 733,17**	**0,00**	0,00 **40 501 733,17**	**0,00**
	CF0445	**TOTAL-AP**								

RELEVE DES DEPENSES PAR CREDIT

ETAT N°2 (EN DINARS)

(Provisoire)

CENTRE COMPTABLE: **CF DD MEDEA** **MOIS DE:Avril 2025**

CA	N°AP	LIBELLE	NATURES		DEPENSES			MONTANTS		
			IMMOB.	CHARGES	Cumul au 31/12/2024	EXERCICE	CUMULEES	TRANSFERTS	RESTE A TRANS	PARTICIPATIONS
81	CF0429	Acquisition mobilier et matériel de Bureaux CD Médéa 2023.	00		297 050,00	0,00	297 050,00	297 050,00	0,00	0,00
81	**CF0429**	**TOTAL-AP**			**297 050,00**	**0,00**	**297 050,00**	**297 050,00**	**0,00**	**0,00**
81	CF0430	Acquisition Compteuses de Billets CD Médéa 2023.	00		569 000,00	0,00	569 000,00	569 000,00	0,00	0,00
81	**CF0430**	**TOTAL-AP**			**569 000,00**	**0,00**	**569 000,00**	**569 000,00**	**0,00**	**0,00**
84	CF0431	Acquisition Outillages Gaz CD Médéa 2023.	00		4 601 441,00	2 030 000,00	6 631 441,00	6 631 441,00	0,00	0,00
84	**CF0431**	**TOTAL-AP**			**4 601 441,00**	**2 030 000,00**	**6 631 441,00**	**6 631 441,00**	**0,00**	**0,00**
84	CF0432	Acquisition App. mesures et Outillages Eléctrcité CD MEDEA 2023.	00		3 658 737,91	0,00	3 658 737,91	3 658 737,91	0,00	0,00
84	**CF0432**	**TOTAL-AP**			**3 658 737,91**	**0,00**	**3 658 737,91**	**3 658 737,91**	**0,00**	**0,00**
43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	22		3 678 760,00	0,00	3 678 760,00	0,00	3 678 760,00	0,00
43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	23		355 000,00	0,00	355 000,00	0,00	355 000,00	0,00
43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	24		6 077 000,00	0,00	6 077 000,00	0,00	6 077 000,00	0,00
43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	26		8 896 040,00	0,00	8 896 040,00	0,00	8 896 040,00	0,00
43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	27		725 500,00	0,00	725 500,00	0,00	725 500,00	0,00
43	CF0433	Ext. Renf. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	99		0,00	0,00	0,00	19 732 300,00	-19 732 300,00	0,00
43	**CF0433**	**TOTAL-AP**			**19 732 300,00**	**0,00**	**19 732 300,00**	**19 732 300,00**	**0,00**	**0,00**
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	20		36 249 030,00	-13 306 310,00	22 942 720,00	0,00	22 942 720,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	22		620 639 179,20	61 209 320,00	681 848 499,20	0,00	681 848 499,20	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	23		110 261 382,00	0,00	110 261 382,00	0,00	110 261 382,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	24		44 630 835,00	0,00	44 630 835,00	0,00	44 630 835,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	26		70 718 103,00	4 695 300,00	75 413 403,00	0,00	75 413 403,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	27		7 013 100,00	2 196 150,00	9 209 250,00	0,00	9 209 250,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	30		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	40		8 269 527,50	0,00	8 269 527,50	0,00	8 269 527,50	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	52		18 427 430,00	-18 427 430,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	60		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	CF0434	Ext. Renf. Rés. Eléc HPE 2023 CD Médéa.	70		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	**CF0434**	**TOTAL-AP**			**916 208 586,70**	**36 367 030,00**	**952 575 616,70**	**0,00**	**952 575 616,70**	**0,00**
71	CF0435	Rempl. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	23		22 898 984,00	0,00	22 898 984,00	0,00	22 898 984,00	0,00
71	CF0435	Rempl. Rés. Eléc PE 2023 CD Médéa.	99		0,00	0,00	0,00	22 898 984,00	-22 898 984,00	0,00
71	**CF0435**	**TOTAL-AP**			**22 898 984,00**	**0,00**	**22 898 984,00**	**22 898 984,00**	**0,00**	**0,00**
85	CF0436	Mise en place compteurs HTA poste DP CD Médéa 2023.	00		4 371 406,18	0,00	4 371 406,18	0,00	4 371 406,18	0,00
85	**CF0436**	**TOTAL-AP**			**4 371 406,18**	**0,00**	**4 371 406,18**	**0,00**	**4 371 406,18**	**0,00**

DATE 30/04/2025 Page 11 / 19