

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



التخصص: تدقيق ومراقبة تسيير

قسم: العلوم المحاسبية والمالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة للشركة الوطنية لأشغال الكهرباء للفترة (2016-2018)

إشراف:

د/عبادة عبد الرؤوف

إعداد الطالبان

صولي شعيب

آل سيد الشيخ عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2019/2018

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء بتقريت خلال الفترة من 2016 إلى 2018، وذلك بتحليل الموازنات التقديرية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية تعتبر أسلوباً فعالاً في تقييم الأداء المالي من خلال المساهمة في معرفة سبب الانحراف، والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة. فشركة أشغال الكهرباء تعتمد على الموازنة التقديرية في تقييم أدائها المالي من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث أنها لا تعتمد في إعداد موازاناتها التقديرية في تقييم أدائها المالي على الأسس العلمية لإهمالها لموازنتي المشتريات والأجور اللتين تعتبران أساسيتين في تقييم الأداء المالي

الكلمات المفتاحية: موازنات تقديرية ، أداء مالي

This study aimed to highlight the role of estimated budgets in assessing the financial performance of the economic institution through a field study of the Electricity Works Company approved during the period from 2016 to 2018, by analyzing the estimated budgets, and the study found that the estimated budget is a method Effective in assessing financial performance by contributing to finding out the cause of deviation, and looking for appropriate solutions at the right time and thus making the right decisions. The Electricity Works Company relies on the estimated budget to evaluate its financial performance by comparing actual results with what is planned and taking corrective action as it does not rely in the preparation of its estimated budget in evaluating its financial performance on the scientific basis of its neglect of procurement budgets. Wages, which are key to financial performance assessment.

Keywords: discretionary budgets, Financial performance



الفنحة ريس

قائمة المحتويات

الصفحة	التعيين
I	المُلخَص
II	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية و الأداء المالي
20	تمهيد
21	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية
21	المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية
21	الفرع الأول: تعريف الموازنات التقديرية
22	الفرع الثاني: أهمية الموازنات التقديرية
23	الفرع الثالث: أهداف الموازنات التقديرية
24	الفرع الرابع: خصائص الموازنة التقديرية
26	المطلب الثاني: أنواع الموازنة التقديرية
27	المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية
27	الفرع الأول: مبادئ الموازنات التقديرية
30	الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها قبل إعداد الموازنات التقديرية
30	الفرع الثالث: مراحل إعداد الموازنات التقديرية
31	المطلب الرابع: الموازنة التقديرية كأداة للرقابة
32	الفرع الأول: أهداف التقييم باستخدام الموازنة
33	الفرع الثاني: مراحل عملية التقييم
35	الفرع الثالث: مزايا استخدام الموازنة التقديرية
36	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء والأداء المالي
36	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
36	الفرع الأول: تعريف الأداء
38	الفرع الثاني: أنواع الأداء
40	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه
40	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

قائمة المحتويات

41	الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي
41	الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي
42	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
45	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي
45	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي
45	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي
46	الفرع الثالث: وظائف تقييم الأداء المالي
46	المطلب الرابع: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء المالي
46	الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء المالي
48	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي
50	المبحث الثالث: الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
50	المطلب الأول: أهمية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
50	الفرع الأول: مفهوم الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
50	الفرع الثاني: أهمية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
51	الفرع الثالث: أهداف الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
52	المطلب الثاني: دورة الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
54	المطلب الثالث: أساليب الرقابة على الموازنات
54	الفرع الأول: الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية
55	الفرع الثاني: الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية
56	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية للشركة الوطنية لأشغال الكهرباء
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم شركة أشغال الكهرباء بتقوت
59	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها
59	الفرع الأول: تعريفها
59	الفرع الثاني: نشأتها
59	المطلب الثاني: الوظيفة الأساسية للمؤسسة وأنشطتها
60	الفرع الأول: الوظيفة الأساسية
60	الفرع الثاني: نشاطات الشركة
60	المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي (المديرية العامة)

قائمة المحتويات

61	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
62	الفرع الثاني: المديرية المركزية
63	الفرع الثالث: المديريات الجهوية
64	المطلب الرابع: عرض الهيكل التنظيمي (المديرية الجهوية تقرت)
64	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
66	الفرع الثاني: الدوائر الإدارية
67	الفرع الثالث: المصالح الإدارية للمؤسسة
68	المبحث الثاني: واقع استخدام الميزانية التقديرية في تقييم الأداء
68	المطلب الأول: موازنة الإنتاج وطرق التنبؤ بها
68	الفرع الأول: موازنات عملية الإنتاج
69	الفرع الثاني: أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة
70	الفرع الثالث: الطرق المتبعة في المؤسسة للتنبؤ بالموازنات
71	المطلب الثاني: انحرافات وتحليل الموازنة التجارية
71	الفرع الأول: انحرافات الموازنة التجارية لسنة 2016
72	الفرع الثاني: انحرافات الموازنة التجارية لسنة 2017
72	الفرع الثالث: انحرافات الموازنة التجارية لسنة 2018
73	الفرع الرابع: تفسير الانحرافات
76	المطلب الثالث : انحرافات و تحليل موازنة الأشغال
76	الفرع الأول: موازنة الأشغال لسنة 2016
78	الفرع الثاني: موازنة الأشغال لسنة 2017
79	الفرع الثالث: موازنة الأشغال لسنة 2018
81	الفرع الرابع: تفسير الانحرافات
83	المطلب الرابع : انحرافات و تحليل موازنة المحاسبة والمالية
83	الفرع الأول: موازنة المحاسبة والمالية لسنة 2016
84	الفرع الثاني: موازنة المحاسبة والمالية لسنة 2017
85	الفرع الثالث: موازنة المحاسبة والمالية لسنة 2018
86	الفرع الرابع: تفسير الانحرافات
91	خاتمة الفصل الثاني
93	الخاتمة

قائمة المحتويات

96	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	انحراف الموازنة التجارية سنة 2016	71
02	انحراف الموازنة التجارية سنة 2017	72
03	انحراف الموازنة التجارية سنة 2018	72
04	مؤشرات الجودة بالنسبة للموازنة التجارية	74
05	انحراف موازنة الأشغال سنة 2016	76
06	توزيع الشبكة الكهربائية للتوتر العالي والمتوسط حسب المشاريع لسنة 2016	77
07	انحراف موازنة الأشغال لسنة 2017	78
08	توزيع الشبكة الكهربائية للتوتر العالي والمتوسط حسب المشاريع لسنة 2017	78
09	انحراف موازنة الأشغال سنة 2018	79
10	توزيع الشبكة الكهربائية للتوتر العالي والمتوسط حسب المشاريع لسنة 2018	80
11	مؤشرات الجودة بالنسبة للموازنة التجارية	82
12	انحراف موازنة المحاسبة والمالية سنة 2016	83
13	انحراف موازنة المحاسبة والمالية سنة 2017	84
14	انحراف موازنة المحاسبة والمالية سنة 2018	85
15	انحراف الاجمالي لسنوات الدراسة لموازنة المحاسبة والمالية 2016-2017	87

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	أهداف الموازنة	01
33	مراحل عملية التقييم باستخدام الموازنات التقديرية	02
44	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	03
49	مراحل عملية تقييم الأداء المالي	04
52	مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات	05
61	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة أشغال الكهرباء	06
64	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لشركة أشغال الكهرباء لتفرت	07
73	أعمدة بيانية توضح الانحراف على الموازنة التجارية خلال سنوات الدراسة	08
81	أعمدة بيانية توضح الانحراف على موازنة الأشغال خلال سنوات الدراسة	09
86	أعمدة بيانية توضح الانحراف على موازنة المحاسبة والمالية خلال سنوات الدراسة	10
87	منحنى بياني يوضح الانحراف في قيمة الإنتاج خلال السنوات 2016-2018	11
88	منحنى بياني يوضح الانحراف في قيمة الإنتاج الإجمالية خلال السنوات 2016-2017-2018	12
88	منحنى بياني يوضح الانحراف في القيمة المضافة خلال السنوات 2016-2018	13
89	منحنى بياني يوضح الانحراف في قيمة فائض إجمالي الاستغلال خلال السنوات 2016-2017-2018	14
89	منحنى بياني يوضح الانحراف في قيمة الاستغلال خلال السنوات 2016-2018	15

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	قم الشكل
101	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة 2016	01
102	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة 2017	02
103	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة 2018	03
104	جدول حسابات النتائج لقسم مراقبة التسيير 2016	04
105	جدول حسابات النتائج لقسم مراقبة التسيير 2017	05
106	جدول حسابات النتائج لقسم مراقبة التسيير 2018	06
107	مؤشرات الجودة الخاصة بالموازنة التجارية	07
108	مؤشرات الجودة الخاصة بموازنة الأشغال	08
109	شهادة ISO 9001	09

المقدمة العامة

مقدمة

لقد حظيت المؤسسة الاقتصادية باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين والممارسين وخاصة الوظائف والأنشطة التي تمارسها، ويرجع سبب هذه الأهمية إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني، فهي بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتمثل المحور الأساسي لأي اقتصاد، لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن تحقيق أهدافها، والإلمام خاصة بوظيفتي التخطيط والرقابة كونهما يمثلان أساس العملية الإدارية.

فالتخطيط يعتبر الوظيفة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات والتحكم الناجح في الموارد، وللتأكد من نجاح عملية التخطيط لابد من الرقابة التي تعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تعمل على التحقق من أن المؤسسة تعمل وفق للإستراتيجية المستهدفة، ثم تقييم نتائجها والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها أو بالأحرى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها (أدائها التجاري، أدائها المالي، أدائها الإنتاجي... الخ.) وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تساعد إدارة المؤسسة على قياس فعالية وكفاءة أدائها المالي والكشف عن أوجه الخلل فيه مما يضمن بقائها وإستمراريتها، كما أن عملية التقييم تظهر التطور الذي حققته المؤسسة في سعيها نحو الأفضل، مما يساعد في إيجاد نوع من التنافس بين الأقسام والإدارات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها. ومن هنا جاءت فكرة الموازنة التقديرية كخطة مالية مستقبلية تستخدم لوسيلة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء وتوجيه موارد المؤسسة نحو الاستغلال الأمثل، فالموازنات التقديرية هي أحد أحسن الوسائل التي يمكن من خلالها التفكير والتخطيط بمشاكل المستقبل، حيث يعد نظام الموازنة التقديرية مزيجا من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وتعد في الوقت نفسه جزءا من التخطيط ونظاما فعالا للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وهي معيار لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء.

وعليه فإن موضوع الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي من الموضوعات البالغة الأهمية، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة مع متطلبات التكيف ومع معطيات التحرر الاقتصادي، و ما تقدمه الموازنة التقديرية لمتخذي القرار من مناهج و وسائل علمية تساعدهم في تحديد الأهداف و وضع الخطط بالإضافة إلى مراقبة التنفيذ.

❖ إشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم تتضح معالم الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة على النحو التالي:
ما مدى مساهمة الموازن التقديرية في تقييم الأداء المالي لشركة أشغال الكهرباء بتفرت ؟
للإجابة على الإشكالية المطروحة تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:
✓ فيما يتمثل دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي؟



- ✓ ما مدى اعتماد الشركة أشغال الكهرباء في تقييم أدائها المالي على الموازنات التقديرية؟
- ✓ ما مدى مساهمة الأداء المالي في استقرار ونمو شركة أشغال الكهرباء؟

❖ فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضيات التالية:

- ✓ للموازنة التقديرية دور فعال في تقييم الأداء المالي.
- ✓ شركة أشغال الكهرباء تعتمد على الموازنة التقديرية في تقييم أداءها المالي.
- ✓ شركة أشغال الكهرباء تعتمد في إعداد موازنتها التقديرية وتقييم أداءها المالي على الطرق العلمية.

❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في إبراز مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و التي هي من الركائز الأساسية للمؤسسة، فمن خلالها تضمن هذه الأخيرة مستوى أفضل لأدائها، إضافة إلى إبراز الإيجابيات التي يقدمها التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الموازنات التقديرية التي تسمح للمؤسسة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث وهو ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة :

نتطلع من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة التعريف بنظام الموازنات التقديرية الذي يسمح للمسيرين بتحقيق فعالية وفاعلية لتحقيق أداء متميز من أجل السير الحسن للمؤسسة.
- ✓ إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.
- ✓ إبراز أهمية عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة عدة اعتبارات موضوعية تمثلت فيما يلي:
- ✓ أهمية الموضوع خاصة مع التطور الحاصل في البيئة الاقتصادية.
- ✓ معرفة مدى تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية .
- ✓ محاولة إثراء المكتبة الجامعية بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري .

❖ المناهج المتبعة في الدراسة:

حتى يستوفي الموضوع محل البحث حقه من التحليل وتبسيط الضوء عليه، ولتتمكن من بلورة تصور يساعد على تجاوز الإشكالية. و للإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمدنا على المناهج والأساليب العلمية التي رأينا أنها مناسبة لمثل هذه الدراسات الأكاديمية، معتمدين على:

✓ المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بذكر خصائص ومميزات الظاهرة الموصوفة بدقة معبرا بصورة كمية أو كيفية، واستعملنا هذا المنهج لأنه يهدف إلى شرح الأبعاد والمفاهيم العلمية للموازنات التقديرية، واستخدامها في تقييم الأداء المالي.

✓ المنهج المتبع في الدراسة الميدانية هو منهج دراسة حالة لإلقاء الضوء على الظاهرة المدروسة، حيث تم في هذا الجانب دراسة حالة الشركة الوطنية للأشغال الكبرى بنقرت

❖ حدود البحث:

✓ الحدود المكانية : كانت الدراسة بشركة أشغال الكهرباء - المديرية الجهوية بنقرت-

✓ الحدود الزمنية: مدة الدراسة في السنوات الثلاثة الأخيرة 2016، 2017، 2018

❖ صعوبات الدراسة

من خلال هذا البحث واجهنا بعض العراقيل والصعوبات التي تمثلت في صعوبة الحصول عن المعلومات المتأصلة في المؤسسات الجزائرية خاصة المعلومات المحاسبي والمالية، السبب الذي أثر على جودة هذه الدراسة، حيث أثرت على صياغة الفرضيات وصحتها، كما أثرت على صحة المعلومات المقدمة.

❖ الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة بالنسبة لأي بحث علمي لأنها تعد بمثابة المرجعية العلمية التي يستند إليها البحث في تحديد مسارات انطلاقه و توضيح الجوانب التي يعالجها ضمن سياق ما سبقه من بحوث ودراسات.

ومما لاشك فيه أن هناك دراسات سابقة كثيرة تناولت موضوع الموازنات التقديرية لكن حدود البحث الحالي لا تسمح بالتطرق إليها، وسوف نتطرق إلى بعض منها:

✓ الدراسة الأولى: التالية فارسي، مذكرة ماستر :تقييم فعالية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة في تقييم الأداء ومحاولة معرفة تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة داخل المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى فعالية مراقبة التسيير كأداة لترشيد القرارات داخل المؤسسة محل الدراسة تساءلت الباحثة عن ما مدى فعالية وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة؟ متسائلة عن المكانة التي تحتلها وظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة والأدوات واليات نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة كذلك عن آليات ومراحل تقييم الأداء داخل المؤسسة .

و للإجابة على ذلك قامت الباحثة بالتطرق إلى المفاهيم النظرية والتطبيقية لوظيفة مراقبة التسيير كما قامت الباحثة بمقابلات ميدانية للمؤسسة مع رئيس مصلحة إعداد التقارير ومراقبة التسيير للمؤسسة محل

الدراسة من اجل جمع المعلومات والبيانات وقد تمت المقابلة مع كاتم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة إضافية للبحث وذلك لمدة أربع سنوات (2013/2016).

حيث توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن:

- نظام مراقبة التسيير يقوم على مجموعة من الأدوات التي تحكم على الأداة الكلية للمؤسسة و المركز المالي والتي تساعد على تحقيق الأهداف.
 - للمؤسسة عدة أدوات واليات لوظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة ,كما أن وظيفة مراقبة التسيير تحافظ على أصول المؤسسة وتشرف على عملياتها كما أنها تراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها حتى أن تقييم نظام مراقبة التسيير يساعد على التدقيق الداخلي للمؤسسة,حيث أن وظيفة مراقبة التسيير تساهم في عملية صنع القرار الاستراتيجي لدى المؤسسة.
 - كذلك الموازنة التقديرية أداة للرقابة و تحديد الانحرافات .
- ✓ **الدراسة الثانية: مكناسي سمية، خضراوي نور الهدى: مذكرة ماستر، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها CYCMA للفترة (2013/2015) 2016**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة من خلال إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة بمحاولة التعريف بنظام الموازنات التقديرية الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق فعالية وفاعلية لتحقيق أداء متميز حيث تساءلت الباحثة عن كيف يمكن للموازنات التقديرية أن تساهم في تقييم الأداء المالي لمؤسسة الاقتصادية ؟ متسائلتين عن أهمية عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟ وهل يمكن أن يكون للمؤسسة محل الدراسة نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية ؟ هل يتم إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة وتطبيقها بطرق علمية وحديثة؟

و للإجابة على ذلك قامت الباحثتان بالتطرق إلى المفاهيم العلمية للأداء المالي واستخدام الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي كما قامت الباحثتان على دراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة عن طريق فحص الوثائق والسجلات المتعلقة بالموازنات التقديرية في الفترة الممتدة (2013/2015)

حيث توصلت الباحثتان من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن:

- الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في تقييم الأداء المالي من خلال المساهمة في معرفة سبب الانحراف، و البحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة



- المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام بالموازنة التقديرية للمبيعات والموازنة التقديرية للإنتاج، نظرا لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات المؤسسة

- عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية والاقصار على الطريقة التقليدية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد وتقدير الموازنات، مما يؤدي إلى بنائها على أسس ومعايير غير سليمة وبالتالي عدم القدرة على تحديد الفعالية في التقنية

✓ **الدراسة الثالثة: هاج عبد الرحمان أثر ، مذكرة ماستر، مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية 2012 SNVI**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي من خلال التعريف بنظام مراقبة التسيير و إبراز دور هذا النظام في تحسين التسيير و مدى فعالية مراقبة التسيير في تحقيق الأهداف وترشيد القرارات، حيث تساءل الباحث عن كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي؟ متسائلا عن ماهية الأداء والأداء المالي تحديدا؟ وما هو الإطار المفاهيمي المحدد لمراقبة التسيير؟ وكيف تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي؟ و للإجابة على ذلك قام الباحث بالتطرق إلى تعريف ماهية الأداء المالي والإطار المحدد لمراقبة التسيير والمرتكزات التي تستند عليها وعلاقتها بالهيكل التنظيمي. كما قام الباحث بدراسة إحصائية من خلال استبيان داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام برنامج M.S.EXCEL لمعرفة النسب المئوية لأفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان. وكذلك استعمل الباحث المقابلة مع رؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة عن طريق طرح أسئلة حول نشاط ومهام كل مصلحة وتقييمها وعن علاقة المصالح فيما بينها وعلاقة الأفراد ومستوى الانضباط في أداء المهام الموكلة، أما الملاحظة فقد اعتمد عليها كأداة للإجابة عن الأسئلة التي لم يتم الحصول عليها في الاستبيان مباشرة حيث اعتمدت سنة 2012 كمجال زمني للدراسة ، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأداء أكبر مؤشر يبين لنا فعالية وكفاءة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وهذا يرتكز إلى الأداء المالي للمؤسسة.

- يتم تحسين الأداء بناء على الاستخدام الجيد و الأمتل لمراقبة التسيير وأدواتها للمساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة .

- مراقبة التسيير تعمل على اكتشاف الانحرافات المرتبطة بالأداء لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تؤثر على الأداء المالي بالتخفيض من حدة تأثيرها.

✓ **الدراسة الرابعة: مصطفى بلهاشمي ،مذكرة ماستر، فعالية نظام الموازنات التقديرية كأداة في مراقبة التسيير -دراسة حالة مركب هنكل-عين تموشنت 2016**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية نظام الموازنات التقديرية كأداة في مراقبة التسيير من خلال إبراز أهمية الموازنات التقديرية ودورها في إعطاء نظرة مستقبلية ، كذلك دورها في تحسين أداء المؤسسة وأهمية المقارنة بين النتائج الفعلية و ما هو مخطط، وقياس الانحرافات حيث تساءل الباحث عن كيف تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء؟ متسائلا عن ما مدى أهمية الموازنات التقديرية؟ وهل يمكن للمؤسسة أن يكون لها نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية؟ و ما هو واقع استخدام هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة؟ و للإجابة على ذلك قام الباحث بالتطرق إلى نظام مراقبة التسيير بشكل عام تعريفه ونظام الموازنات التقديرية بشكل خاص وماهيته، حيث انتهج المنهج الوصفي في ذلك. كما قام بدراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة عن طريق فحص وتحليل البيانات التي تحص عليها من المؤسسة حيث توصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر الموازنات التقديرية الأداة التي تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها كما تسمح عملية الرقابة عن طريق الموازنات من متابعة تنفيذ الأنشطة والخطط للمؤسسة وتحديد انحرافات وتحليلها.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على نظام الموازنات التقديرية ولكن ليس كنظام شامل لأنها لا تقوم بالأدوات الأخرى لمراقبة التسيير مثل المحاسبة العامة بل تعتمد على وضع تقديرات وتنبؤات سنوية.

✓ **الدراسة الخامسة: إيمان حفيظي، رحمة هجرسي، مذكرة ماستر، دور نظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن مرمورة قالمة) 2014-2015**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام مراقبة التسيير ودوره في تحقيق فعالية في الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك حيث نجد أهمية ذلك في اتخاذ قرارات اقتصادية مستقبلية في المؤسسة حيث تساءلت الباحثتان عن ما مدى مساهمة أدوات نظام مراقبة التسيير في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ متسائلتان عن الهدف من استخدام هذا النظام ، فيما تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وكذا مدى استخدام المؤسسة لأدوات مراقبة التسيير في تقييم أداءها المالي من خلال المفاضلة بين ما هو تقليدي وحديث وهل يمكن اعتبار التحليل المالي أداة لتقييم الأداء المالي وكيف يمكن قياس فعالية نظام مراقبة التسيير دون اللجوء إلى الموازنات التقديرية وللإجابة على ذلك قامت الباحثتان بالتطرق إلى المفاهيم العلمية لمراقبة التسيير وأدواتها واستخدام التحليل فيما يخص الأداء المالي ومؤشراته، كما قامت الباحثتان بمقابلات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة عن طريق فحص السجلات والوثائق المتعلقة بالجانب المالي وتمت المقابلة مع رؤساء قسم المحاسبة والمالية ، قسم التدقيق ، قسم مراقبة التسيير كما تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة وغير المباشرة كوسيلة إضافية للبحث وذلك لمدة ثلاث سنوات (2012-2013-2014) من التحليل الاقتصادي حيث توصلت الباحثتان

من خلال هاته الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسة تعتمد على محاسبة التكاليف لحساب سعر التكلفة فقط، فهي تعتمد على مؤشرات الدوران ومؤشرات التوازن المالي.

✓ الدراسة السادسة: كوثر بوعابة، مذكرة ماستر، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة-2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال إبراز أهمية تقييم ومقياس الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، و وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة، وإبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة، إبراز أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المؤسسة وتحسين أداءها، حيث تساءلت الباحثة عن ما مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ متسائلة عن مدى أهمية الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير داخل المؤسسة، وكيف تساهم في تحسين الأداء، هل يمكن كذلك للمؤسسة محل الدراسة الاعتماد على نظام رقابة دون اللجوء إلى الموازنة التقديرية، هل الموازنة التقديرية تساعد المؤسسة من تحسين أداءها؟ وللإجابة على ذلك تطرقت الباحثة إلى المفاهيم الأساسية للأداء والأداء المالي والرقابة على الأداء وتقييم الأداء المالي ومراقبة الأداء باستخدام الموازنات التقديرية، كما قامت الباحثة بمقابلات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة عن طريق فحص الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب المالي ودراسة وتحليل أهم الموازنات التقديرية لسنوات (2009-2010-2011) حيث توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن إعداد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير، وأن عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية، كذلك لمراقبة التسيير دور هام في الموازنات التقديرية، إن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنات التقديرية في إعداد الخطط المالية وتعتمد على الموازنة التقديرية للإنتاج والموازنة التقديرية للمبيعات.

**الفصل الأول: مفاهيم
عامة حول الموازنات
التقديرية والأداء المالي**

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

تمهيد:

تقوم المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح إستراتيجية إدارة مواردها بالشكل الأمثل وكذلك استخدامها في متابعة نتائج أعمال المؤسسة من خلال تقييم الأداء الذي يعتبر محوراً أساسياً لها، فالرغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة يتطلب تحليل شامل لأوجه النشاط لكي يتخذ أساساً لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

وموضوع تقييم الأداء المالي يحظى باهتمام كبير من طرف المفكرين وأصحاب المؤسسات، خاصة في العصر الحالي حيث تشعبت فيه عملية تفسير آثار المعلومة (مالية، محاسبية، اقتصادية) على أداء المؤسسة، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول الأداء المالي والموازنات التقديرية، وسيتم معالجة الفصل الأول في ثلاثة مباحث هي كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء والأداء المالي
- المبحث الثالث: الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير وفيما يلي مفاهيم عامة حول هذه الموازنات وكيفية استخدامها في هذا النظام.

المطلب الأول : مفهوم الموازنات التقديرية

قد استخدم أسلوب الرقابة عن طريق الموازنات التقديرية منذ القدم فقد قام سيدنا يوسف عليه السلام بإعداد الميزانية للقمح المتوقع إنتاجه في الدولة ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناء على هذه الميزانية وإن كلمة الميزانية أو الموازنات التقديرية تطلق على تقديرات الدولة لإيراداتها ومصاريفها ويرجع أصل التي تعني الحقيقية، وكان الوزير المالي الانجليزي DOUYETTE إلى الكلمة الفرنسية BUDGET كلمة ينقل التقديرية إلى مجلس العمومي البريطاني في حقبة جلدية على هذا الأساس أصبحت هذه التقديرية معروفة باسم BUDGET¹ ونظرا للتطور التكنولوجي وازدياد حجم المشاريع وزيادة المشاكل الإدارية واضطرار المسؤولين في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات التقديرية للرقابة على نشاط هذه المشاريع.

ويمكن تلخيص مراحل ظهور الموازنات التقديرية في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت هذه الموازنات التقديرية عبارة عن تجميع المواد المطلوبة لتنفيذ البرنامج المعد

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم تحديد توقيت زمني لهذه الاحتياجات.

المرحلة الثالثة: هنا أصبحت الموازنات التقديرية تستخدم مع التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة.

المرحلة الرابعة: أصبح نظام الموازنة التقديرية يستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين مختلف الأنشطة.

الفرع الأول: تعريف الموازنات التقديرية

قبل التطرق إلى تعريف الميزانية التقديرية بشكل عام نتطرق أولا إلى تعريف الميزانية حيث تعرف على أنها: عبارة عن تقرير يوضح المعلومات الخاصة باستخدام المؤسسة المتمثلة بأصولها ومصادر هذه الاستثمارات المتمثلة في الخصوم وحقوق الملكية. أما التقدير فيقصد به التوقع لما يحدث في المستقبل

¹ أحمد أنور "المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997، ص 62-62 .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

كما تناول العديد من الباحثين تعريف الميزانية التقديرية كل حسب اهتماماته وأهدافه وهذا لتغير الظروف والمعطيات، إلا أن اغلب تعاريفهم تنفق في مضمونها من حيث كونها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة لجل أوجه نشاط المؤسسة . فمن هنا نعرفها بأنها:

تعرف الميزانية التقديرية على أنها:

خطة عمل تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب بتنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم² فهي خطة مفصلة ومتكاملة توضح في صورة كمية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية وتبث الوسائل والأساليب والطرق والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تستخدم كأساس للرقابة خلال فترة تنفيذها. ويمكن تعريفها أيضا بأنها:

ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية، موافق عليها من المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها، وتعتمد على عدة فروض معينة تتعلق بفترة زمنية مستقبلية. فالموازنة التقديرية تعتبر خطة عمل شاملة مفصلة، ومعبّر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، كما أنها تفيد كأداة للاتصال والدافعية والرقابية وتقييما لأداء.

هي خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للمواد ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ انجاز النشاطات. ونستنتج من التعاريف السابقة بأن الموازنة التقديرية تركز على ثلاث عناصر وهي:

- خطة مستقبلية أي خطة للفترات القادمة؛
- ليست عبارة على هدف وإنما هي ترجمة لأهداف المؤسسة بأرقام مالية وكمية؛
- توضع من قبل الإدارة كأداة رقابية من أجل التحقق ما إذا كانت الأهداف قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب.

الفرع الثاني: أهمية الموازنة التقديرية

يمكن إيجاز أهمية الموازنات التقديرية بمجموعة من الاعتبارات أهمها:

- تعريف وتقييم الخطط قصيرة الأجل؛
- تخصيص الموارد المتاحة للمشروع من اجل الانجاز والرقابة على الأنشطة المختلفة؛
- تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لمديري الموازنة من اجل تحقيق وانجاز الخطط؛
- العمل على تحقيق المديرين والعاملين في المنظمة لبذل قصارى جهدهم من اجل انجاز الخطط؛

² ناصر داداي عدون و عبد الله قويدر الواحد "مراقبة الهسري والأداء في المؤسسة الاقتصادية" دار المحمدية العاصمة - الجزائر، ص127 .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

- تعتبر الموازنة وسيلة هامة تعمل على تحسين كفاءة الإدارة من خلال التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة أو تشجع روح التعاون بين العاملين للعمل على إنجازها؛
- توفر الموازنة نظاما متكاملًا لتقييم الأداء وبيان الانحرافات واتخاذ الخطوات المناسبة للعمل على تصحيح الأخطاء وتقليل الانحرافات.³

الفرع الثالث: أهداف الموازنة

يمكن التعرف على أهداف الموازنة من خلال بيان دورها في مجال التخطيط والتقييم والإدارة:⁴

1 - في مجال التخطيط:

- تلعب الموازنة دورا بارزا في مجال التخطيط حيث تجبر إدارة المؤسسة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المؤسسة فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها او اقتراح حلول ملائمة لها حيث أن الموازنة تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:
- وصف الأهداف في صورة كمية وتحديد الأهداف؛
- دراسة التنبؤات؛
- المفضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة؛
- تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها.

2 - في مجال التقييم :

- تلعب الموازنة دورا فعالا في عملية التقييم وذلك من خلال:
- منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة والتي تتسم بالندرة؛
- التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة؛
- الموازنة تحث الإدارة على التفكير مقدما فيما يجب عمله ومتى وكيف وأين يتم عمله و المسؤولين عنه، مما يتيح فرصة الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف؛
- لاشك أن التخطيط دون رقابة عملية يصبح عديم الجدوى، من هنا يتجلى دور الموازنة كأداة تتأكد بمقتضاها المؤسسة من سير العمليات في الطريق المخطط لها ومدى التقدم الحاصل فيها؛

³ كوثر بوعابة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

الماسري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011 2012 ص 40.

⁴ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006،

ص ص 13-16.

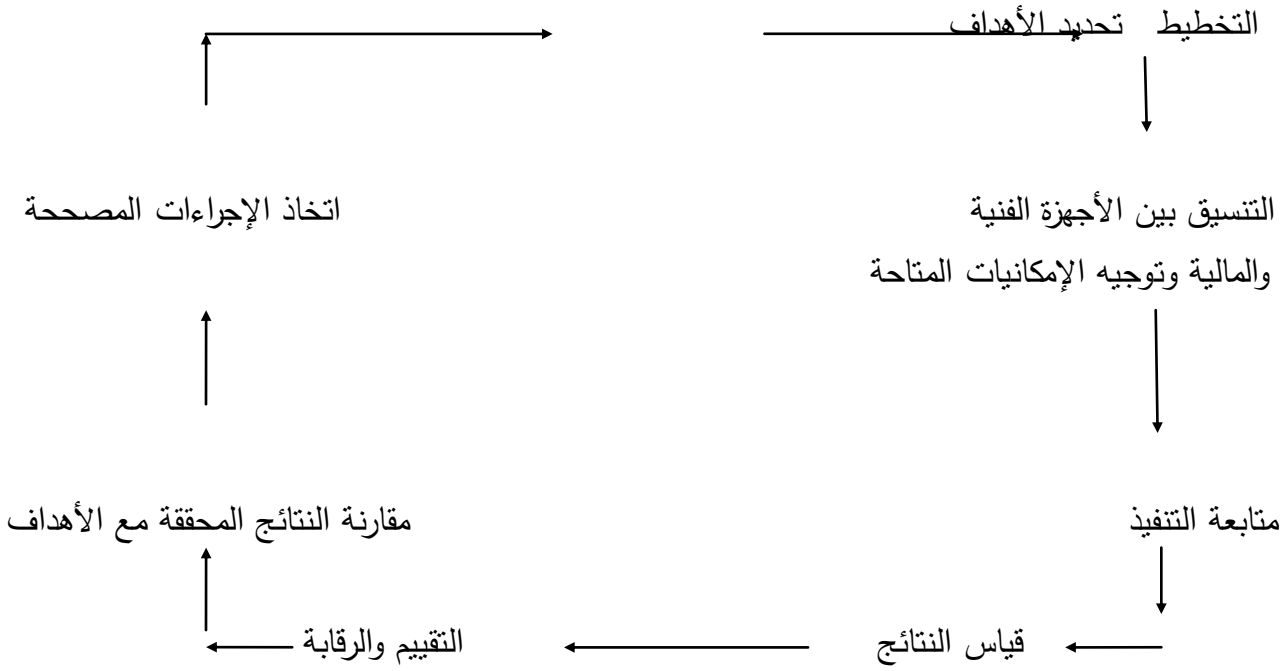
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

3 - في مجال الإدارة

الموازنة أداة أساسية في الإدارة حيث تقوم المؤسسة بأداء عدة وظائف متصلة ومتتالية وبصورة دائمة ومستمرة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وفي سبيل ذلك تحتاج إلى وضع الاستراتيجيات والخطط وتنظيم الجهود والموارد والتوجيه.

يمكن تلخيص أهداف الموازنة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: أهداف الموازنة



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حجازي، مرجع سابق ذكره، ص 13

الفرع الرابع: خصائص الموازنة التقديرية: تتمثل خصائص الميزانية التقديرية في⁵:

- اعتماد الميزانية على التقدير وهو ليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية.
- ارتباط الميزانية بفترة مستقبلية محددة سنة أو أكثر.
- الميزانية التقديرية وسيلة لتحديد المسؤوليات في المؤسسة بحيث يلتزم الأطراف بتحقيق الأهداف المرسومة.
- تعد الميزانية التقديرية أداة مهمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

⁵ وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة لنيل الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 27.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

- تعتبر الميزانية التقديرية خطة شاملة مفصلة تقديرية لنشاط المؤسسة.
- يتم إعداد الميزانية التقديرية بمشاركة كافة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها وذلك لأن مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الميزانية تؤدي إلى نجاحها.
- الميزانية هي عبارة عن تنظيم للموارد البشرية والمادية واستخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة . ويتضح كذلك أن لها مميزات كثيرة نذكر منها ما يلي⁶:
- تقدم للإدارة أداة للتخطيط الشامل وأنشطة لمشروع بلغة موحدة.
- تقدم للإدارة أداة للتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة والخطط المختلفة لأقسام المشروع.
- تقدم للإدارة أداة للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المشروع.
- تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مقدما للمشروع ككل وللأقسام والأنشطة المختلفة داخل المشروع.

- تساعد في اشتراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع خطة المشروع.
- تساعد على توضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.
- تساعد كأداة للاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع من جهة وبين المجالس والمستويات الإدارية من جهة أخرى.

- تساعد في تفويض السلطات إلى الإدارة التنفيذية دون أن تعقد الإدارة العليا سيطرتها على المشروع.
- تساعد في رسم الخطط لضمان تحقيق أهداف المشروع طويلة وقصيرة الأجل.
- تساعد الإدارة على تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية
- يمكن للميزانية أن تكون قوة دفع ايجابية لتحقيق أهداف المشروع .
- تساعد الإدارة على استقرار نشاط المشروع خلال فترة الميزانية عن طريق دراسة ومحاولة حل

مشاكل التغييرات الدورية والتغييرات الفصلية قبل حدوثها.

- تساعد في تخطيط ورقابة الدخل والمصروفات.
- تساعد في تخطيط ورقابة تمويل المشروع لأوجه النشاط المختلفة بحيث يتحقق النمو المتوازن فيها، والتأكد من كفاية رأس المال العامل لتحقيق برنامج الإنتاج وتوفير الاحتياجات الضرورية للمشروع.

⁶ - المرجع السابق ، ص 29-30 .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

- تساعد في قياس الانحرافات عن الميزانية وتحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية بعد المعالجة والتصحيح.

المطلب الثاني: أنواع الموازنة التقديرية

يعتبر مبدأ الشمولية من بين المبادئ الهامة التي تحكم نظام الموازنات التقديرية ذلك أن هذه الأخيرة هي خطة جامعة لمختلف عمليات ونشاطات المؤسسة فهي تمتد لكل أقسام المؤسسة. وهذا يعني أن الموازنة التقديرية ستشمل بالضرورة نشاط المؤسسة الاستغلالي القصير الأجل والنشاط الاستثماري الطويل الأجل، على اعتبار أن الدورة الاستغلالية تشمل الموازنات التقديرية للإنتاج، المبيعات ومصاريف البيع، التموينات.

1. الموازنة التقديرية للتموينات: إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة. ومنه فإن الغرض من إعداد الموازنات التقديرية للتموين هو التسيير الأمثل للمخازن وذلك بتجنب الانقطاع في المخزون أو التراكم له. وعليه إعداد الموازنات التقديرية للتموين يمر بمرحلة التقديرات للتموينات اللازمة مع أخذ بعين الاعتبار النموذج المطبق في تسيير المحزونات من طرف المؤسسة⁷

2. الموازنة التقديرية للمصاريف: تحتوي الموازنة التقديرية على قائمة بالمصروفات أو التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتخزين المنتجات الجاهزة للبيع، والإعلان عنها وترويجها ونقلها وتوزيعها وتحصيل قيمتها، وكذلك تكاليف الأبحاث التسويقية لتصريف المنتجات الجاهزة.⁸

3. الموازنة التقديرية للإنتاج: تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة، حتى تلبية احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات في الوقت المناسب، والتخفيف من الصعوبات الممكنة في تلبية الطلبات الغير متوقعة إذا حدث هبوط في الإنتاج لأي سبب⁹

4. الموازنة التقديرية للمبيعات: إن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات له أهمية بالغة بالنسبة لتقديرات المؤسسة على العموم والتقديرات التجارية على وجه الخصوص، وهي عملية تتم بمراعاة ظروف داخلية وخارجية تؤثر على نوعية تقدير المبيعات.¹⁰

⁷ زايد حميدة، استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2010-2011، ص10.

⁸ بديع الدين ريشو، الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 30 .

⁹ فركوس لزمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكون، 2001، ص10.

¹⁰ نفسه.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية

لإعداد الموازنة التقديرية لابد من توفر شروط و أن تكون هناك مبادئ للاستناد عليها ومراحل لإعدادها وهو ما نتطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ الموازنات التقديرية

لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها، فإنه لابد أن يستند إعدادها على مجموعة من الأسس العلمية هي:

1 - مبدأ الشمول: لا تقتصر الموازنة على أحد أو بعض فروع النشاط دون الفروع الأخرى وإنما هي بطبيعتها تشمل جميع أوجه النشاط في المنشأة وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات، ومن هنا كان لابد أن تعد بيانات الموازنة عن كافة أوجه النشاط بالمنشأة باعتبار كل منها جزء من الأهداف الرئيسية. هو الأمر الذي يترتب عليه ضرورة عدم الفصل بين أوجه نشاط المنشأة باعتبار كل منها جزئ من الأهداف الرئيسية والأخذ في الاعتبار علاقة كل نشاط بالآخر مع بحث آثاره على الأهداف الكلية للمنشأة¹¹

2 - مبدأ وحدة الموازنة: الموازنة التقديرية وبصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات الفرعية التي تهدف جميعها إلى تحقيق غاية نهائية من خلال ما تحققه كل خطة فرعية، لتشكل مجموع الأهداف إلى غاية الميزانية التقديرية النهائية. ويتم تحقيق الهدف أو الغاية النهائية للموازنات التقديرية التي تعد على مستوى الوحدة الاقتصادية عبر منظومة من الإجراءات والخطوات العملية لجميع الخطط الفرعية، وتكون هذه الإجراءات والخطوات معدة بطريقة تحقق الانسجام والتناسق فيما بينها، بحيث أن أي جزء من أجزاء الموازنات الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنة الأخرى.¹²

3 - مبدأ التوزيع الزمني (التوقيت): ويشمل التوقيت الزمني لكل جوانب عملية الموازنة ابتداء من وقت الإعداد، التنفيذ ثم المتابعة والمراقبة ونلخص هذه الجوانب فيما يلي:¹³

✓ **برنامج الإنتاج:** يستخدم هذا البرنامج أساليب فنية لضبط الوقت الزمني لعملية التشغيل، وعندما يتم وضع الموازنة السنوية وتجزئتها إلى ربع سنوية أو شهرية فإنه يمكن ضبط الأداء الفعلي على أساس شهري وبمقابلته وبالموازنة الشهرية وبمقابلتها أيضا بالبيانات الفعلية الخاصة بالعام السابق.

¹¹ محمد مؤيد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، عبد الخالق مطك الراوي، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص242.

¹² المرجع السابق، ص242.

¹³ موفق كابوش، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، فرع مالية، جامعة البليدة، 1994، ص44.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

✓ خطة شراء مستلزمات الإنتاج: ويراعي عند إعدادها العوامل الآتية:

✓ الطاقة الإنتاجية.

✓ أسعار المواد الخام.

✓ معلومات تواجد المستلزمات

✓ الخطة التمويلية: يتم بمقتضاها التوزيع الزمني لحركة المقبوضات والمدفوعات، وتهدف إلى تحقيق

الاستقرار في الأرصدة النقدية والمحافظة على الاحتياجات النقدية المستمرة.

✓ خطة العمليات الاستثمارية: يتم بمقتضاها تدبير الأموال وتوقيت العمليات الاستثمارية

4 - مبدأ الواقعية: ويقصد بمبدأ الواقعية هو أن الأهداف المنشودة ممكنة التحقق في ظل

الإمكانيات المتاحة للمنشأة، سواء كانت هذه الإمكانيات بشرية أم مادية، إذ إن واقعية الأهداف تجعل من

الموازنة وسيلة فعالة لتحقيق وتنسيق نشاطات المؤسسة واحتياجاتها من الموارد خلال فترة الموازنة، ناهيك

عن الآثار السلبية لعدم واقعية أرقام الموازنة على سلوك العاملين في المنشأة، إذ أن الأهداف بعيدة المنال

ستؤدي إلى وجود انحرافات في غير صالح المنشأة الأمر الذي يشوه عملية تقييم الأداء في المنشأة ويزيد من

همم وعزائم العاملين، فضلا عما يخلقه من شعور عدائي بفعل عدم عدالة معايير التقييم، أما الأهداف سهلة

المنال فقد تخلق لدى العاملين نوع من عدم الاكتراث بمصلحة المنشأة فضلا عن دورها في قتل روح الإبداع

والتطوير، لذا ينبغي أن تتصف الموازنة بالآتي:

- أن تكون أرقام الموازنة ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة؛

- أن تكون الموازنة محل ثقة جميع القائمين على التنفيذ وهذا يستمد في ظروف مراعاة مبدأ

المشاركة¹⁴

5 - مبدأ إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة: عند إعداد الموازنة التقديرية في

أي وحدة اقتصادية لابد من إشراك جميع المستويات الإدارية بهذه العملية مادامت الموازنة تمتد لتشمل جميع

هذه المستويات، لأن عملية الإشراك هذه تؤدي إلى خلق جو تعاوني بين الإدارات العليا والدنيا، مادام جميع

الجهات ساهمت بهذا القدر أو ذاك برسم سياسة الوحدة الاقتصادية المتمثلة بالميزانية التقديرية.¹⁵

6 - مبدأ الثبات والمرونة: قد تعد الموازنة على أساس ثابت أو على أساس مرن، والموازنة

الثابتة هي التي تعد على أساس مستوى واحد للنشاط بحيث يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة على أساس هذا

المستوى الثابت من النشاط، فإذا تغير مستوى النشاط الفعلي عن المستوى المحدد في الموازنة بدرجة كبيرة

وملاحظة كان لابد من تعدي لجميع تقديرات الموازنة في ضوء تغير مستوى النشاط

¹⁴ مؤيد محمد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص742.

¹⁵ وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، مؤسسة مي للطباعة،

ص42.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

أما الموازنة المرنة فهي التي تعد على أساس عدة أحجام للنشاط بحيث يتم إعداد تقديرات الموازنة على أساس عدة مستويات للنشاط. ويتم تقسيم التكاليف حسب درجة ارتباطها بالمستويات المختلفة للنشاط. و يستخدم هذا الأسلوب عندما تتميز العمليات والظروف المحيطة بالمنشأة بالحركية أو الديناميكية والمرونة، بدلا من أن تتميز بالثبات، ولاشك أن الموازنة المرنة تعتبر أكثر واقعية من الموازنة الثابتة نظرا لأخذها بعين الاعتبار العمليات الاقتصادية التي تتميز بالحركة والديناميكية. ويعتبر مبدأ المرونة من المبادئ الهامة لتحقيق الرقابة الفعالة على التكاليف حيث يتيح إجراء المقارنات على أساس أكثر دقة وتعبيرا عن الواقع.¹⁶

7 - مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ: يمثل التنبؤ توقعاً لأحداث المستقبلية، حيث يشمل دراسات إحصائية للفترات الماضية، ودراسات الاتجاهات في المستقبل، تتم في الظروف الحالية الصعبة من التسارع في الأحداث والتغير التكنولوجي. وعلى أساس هذه الدراسات يتم وضع أهداف وافتراضات للفترة القادمة لكل عنصر من عناصر الموازنة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة الخطر، وعدم التأكد، علماً أن المستقبل لا يخلو من مخاطر سواء كان منافسين أو كوارث أو عجز في التمويل وغير ذلك¹⁷

8 - مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية: يقصد بمبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية توزيع تقديرات الموازنة التنظيمية، وبين النتائج الفعلية والتقديرات الكمية النقدية لكل وحدة. وبالتالي ليتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.¹⁸

9 - مبدأ قياس الأداء: إذ تعتبر الموازنة التقديرية كمقياس أو كمؤشر لقياس الأداء وكذا لقياس فعالية التسيير وهذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية وكمراجع للاسترشاد عند التنفيذ¹⁹

10 - مبدأ التعبير النقدي: تعد الموازنة التقديرية بصورتها الأولية في شكل وحدات قياسية غير نمطية (طول، عرض، حجم، وزن ... الخ) مثل عدد الوحدات الواجب إنتاجها، وكمية المواد اللازمة لعملية الإنتاج، وحجم العمالة الضرورية ... الخ. ولذلك فالموازنة بالصورة السابقة يطلق عليها اسم الموازنة التقديرية العينية، إلا أنه عند الانتهاء من صياغة الموازنة التقديرية العينية تجري عملية ترجمة الوحدات القياسية العينية عن حجم نشاط الوحدة الاقتصادية المعبر عنها في الموازنة التقديرية العينية إلى وحدات قياس نمطية (نقدية)²⁰.

¹⁶ محمد سامي راضي و وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

¹⁷ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 112.

¹⁸ وليد الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

¹⁹ بن زعيبط وهيب، موايب حرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار، www.iefpedia.com، ص 6.

²⁰ وليد الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها قبل إعداد الموازنات التقديرية

نلخص هذه الشروط فيما يلي²¹ :

1 - الشرط التنظيمي : يتطلب تعدد أهداف المؤسسة توزيعها وإسنادها إلى أطراف متعددة، وتحقيقها لا يمكن أن يتم من طرف واحد بل من عدة أطراف، حيث تمثل مراكز مسؤوليات لها مهام وأهداف خاصة و واضحة وعملية. وعليه فان الشرط الأساسي لنجاح الموازنات هو تواجد تنظيم إداري تكون فيه المسؤولية واضحة حتى يتم فيه توزيع المهام من جهة، وقياس (تقييم) الأداء من جهة أخرى.

2 - الشرط النفسي : إن لنجاح الموازنات لا يتوقف على الشروط التقنية (أدوات المحاسبية، أدوات إحصائية.....) فقط، بل لابد من توفر الشروط النفسية التي تحفز العمال. فاشترآك جميع المسؤولين وعمالهم لإعداد الموازنة التقديرية يتم تقبلها كأداة لقياس أدائهم، وبالتالي يحرص العمال على تحقيق الموازنة للحصول على الانجازات مادية أو معنوية. كما أن أهداف الميزانيات لابد أن تكون تلك الطريقة التي تسمح للعمال بإشباع حاجاتهم عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة.

3 - الشرط المادي : إن تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب منبعاً للمعلومات، والمتمثلة بصفة خاصة في المعطيات المحاسبية، حيث يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الأوقات المناسبة من أجل إعداد الميزانيات من جهة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق مختلف أهداف مراكز المسؤوليات المعينة من جهة أخرى، أي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: مراحل إعداد الموازنات التقديرية

يتم تحضير الموازنات في المؤسسة عبر خمس مراحل أساسية، هي²²:

1 مرحلة تحضير الموازنات : في عملية تحضير الموازنات يتم الانتقال من الخطة العملية متوسطة الأجل إلى الخطة قصيرة الأجل، والتي يتم فيها تحديد أهداف السنة المقبلة بدقة، والتعبير عنها في شكل أرقام لتوضيحها.

هذه الأهداف ويتم تبليغها لرؤساء المراكز كما يتم إبلاغهم بكل المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة، كإعلامهم بالفرضيات الاقتصادية الممكنة والتي تخص السنة المقبلة مثل : المعلومات حول أسعار الصرف المتوقعة، نسب التضخم، التغيرات الاقتصادية... إضافة إلى القيام بعملية دراسة معمقة تشمل السوق والمنتجات والمصاريف الهيكلية الخاصة بالسنة المقبلة، وتزويد رؤساء المراكز بهذه المعلومات ووضع أهداف تتم معابنتها من طرف مراقب التسيير للنظر في إمكانية تحقيقها أملاً.

²¹ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 49-50.

²² بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم

الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2005-2006، ص 91-92.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

2 - مرحلة إعداد الموازنات المبدئية : بعد القيام بعملية تحديد الأهداف الخاصة بالسنة المقبلة يتم القيام بإعداد موازنات مبدئية من طرف رؤساء المراكز، كما يطلب منهم تحويل خطط العمل والمعطيات الأساسية التي بحوزتهم إلى قيم محددة، كتحديد حجم رقم الأعمال، نسب الهامش، حصص السوق...، وهنا يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير والمتمثل في عملية التقييم الشامل لهذه الموازنات المبدئية، والتأكد من مدى مصداقية الأرقام والقيم التي حددها رؤساء المراكز، إضافة إلى النظر في مدى تناسقها فيما بينها. كل هذه الإجراءات تتم قبل إرسال هذه الموازنات المبدئية إلى الإدارة العليا للتناقش حولها.

3 - مرحلة التناقش حول هذه الموازنات مع الإدارة العليا: خلال هذه المرحلة يتم التناقش والتفاوض ومناقشة الموازنات المبدئية مع الإدارة العليا، وهنا يقوم مراقب التسيير في كل مستوى تنظيمي بضمان وجود تناسق بين هذه الموازنات وأهداف الإدارة العليا، كما يعمل على اقتراح الحلول المناسبة بغرض التعديل في الأهداف لإحداث تقارب بين تطلعات الطرفين الإدارة العليا ورؤساء المراكز. كما يتم خلال هذه المرحلة تجميع هذه الموازنات بغرض التأكد من مدى تناسقها فيما بينها وانسجامها، إضافة إلى القيام بعملية التناقش حول الموارد اللازمة لكل مركز من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

4 - 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 والمحاسبي التي تسمح بالانتقال من برامج مصادق عليها من طرف الإدارة العليا إلى موازنات مفصلة تحدد فيها المسؤوليات والمهام بوضوح.

5 - 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، وتعبير آخر فإن عملية وضع الموازنات للسنة المقبلة يجب أن لا يتم الاعتماد فيها على موازنة السنة الحالية بل على نتائجها الفعلية.

المطلب الرابع : الموازنة التقديرية كأداة للرقابة

يكتسب تقييم باستخدام الموازنات التقديرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث تساعدها في الكشف عن نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها واكتشاف نقاط القوة وتحسينها وتنميتها حيث تساهم في إعداد الموازنات كافة إدارة وأقسام المؤسسة ولا يعتبر غاية في حد ذاتها ولم تعد للإدارة العليا فقط، بل هي وسيلة تساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة وهي من أهم الوسائل الرقابية على نشاط المؤسسة حيث أنها تشكل ترجمة مالية لأهدافها من حيث توفيرها لمعايير الأزمنة للمقارنة بالأداء الفعلي وذلك من خلال إعداد تقارير الأداء التي تشمل مختلف العمليات ومراكز المسؤولية داخل المؤسسة وتتضمن هذه التقارير ما يلي:

✓ النتائج الفعلية المطابقة للسجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى؛

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

- ✓ النتائج المقدرة وهي التي تم تقديرها في الموازنات؛
- ✓ الانحرافات التي هي عبارة عن الفرق بين النتائج الحقيقية والمقدرة وعن طريق تحليل هذه الانحرافات تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجتها والتماشي مع الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة.

الفرع الأول: أهداف التقييم باستخدام الموازنة²³

يهدف التقييم من خلال الموازنات إلى ما يلي:

- ✓ التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة باستعمال السياسة المعمول بها؛
- ✓ إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المؤسسة حيث أن إعداد الموازنات على مستوى مختلف ومراكز المسؤولية كما يتيح الفرصة لكل مسؤول بأن يقوم بتقييم ذاتي على أدائه وتأكد من التزاماته بالخطط المعبرة عنها في الموازنة الخاصة به؛
- ✓ تقييم عملية الرقابة على المصاريف حيث أن المصاريف هي أكثر عرضة للانحرافات ويمكن التحكم فيها بشكل كبير من داخل المؤسسة وعكس الإيرادات فإن الموازنات تساعد على إحكام الرقابة عليها؛
- ✓ تقييم نتائج الأعمال التي هي الفرق بين الإيرادات والمصاريف الفعلية للمؤسسة ومنه فإن أي انحرافات في أحدهما ينعكس على نتائج الأعمال ويمكن للموازنة إظهار هذه الانحرافات و إبراز علاقتها ببعضها البعض؛
- ✓ تقييم المركز المالي حيث أن المركز المالي يمكن أن تكشف العديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

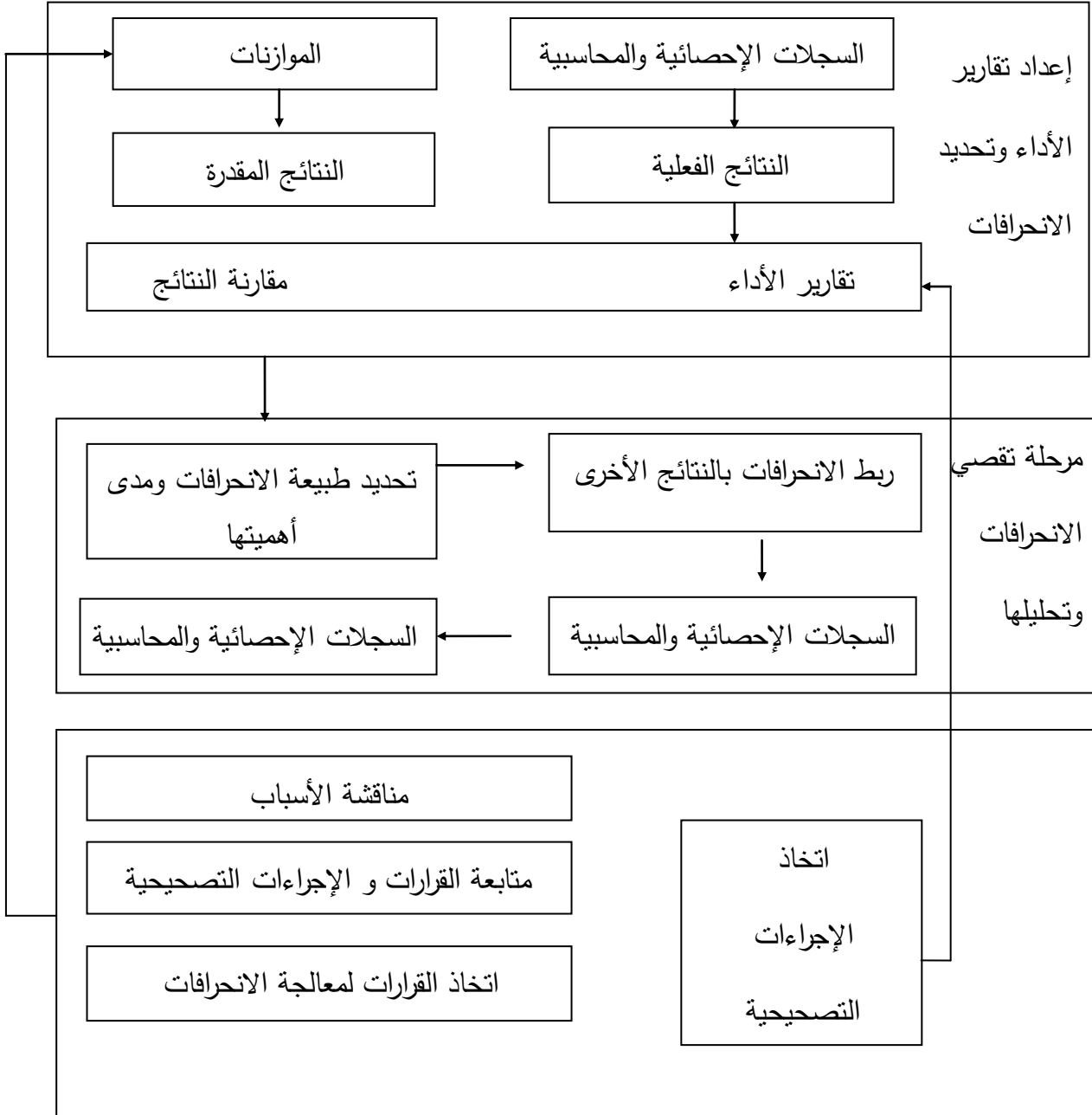
²³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

الفرع الثاني: مراحل عملية التقييم باستخدام الموازنات التقديرية

تمر عملية التقييم باستخدام ثلاثة مراحل كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل عملية التقييم باستخدام الموازنات التقديرية



المصدر : محمد سامي راضي - وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

من خلال الشكل يمكن تلخيص عملية التقييم في النقاط التالية:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

1 - مرحلة حساب الانحرافات وإعداد تقارير الأداء²⁴: وتتمثل في مقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة المبينة في الميزانية التقديرية وحساب الانحرافات لكل عنصر سواء كانت هذه الانحرافات سلبية أو ايجابية وهذا وفقا للعلاقة التالية :

$$\text{الانحراف} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدرة.}$$

وهنا يتم إعداد تقارير تقييمه من اجل الرقابة، وهي تقارير يتم فيها حصر وتحديد الانحرافات على أساس شهري، أو سنوي وهذا بإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة ويختلف تصميم هذه التقارير باختلاف نوع المؤسسات وأساليب الإدارة في هاته المؤسسات وتتميز هذه التقارير بأنها:

- تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.
- تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة، وان تعد في الأوقات المناسبة للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الميزانية مع احتساب الانحرافات
- تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات، حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالانحرافات وأسبابها وإمكانية تصحيحها.

2 - مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها²⁵: بحيث يتم دراسة كل انحراف بهدف تحديد مدى أهميته، وكذلك أسبابه ومن المسؤول عنه، وتتطلب هذه المرحلة :

- تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته.
- تحديد المسؤولية عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج .
- التقصي عن الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، وتحليلها بما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات إضافية تفصيلية عن النتائج الفعلية والمقدرة.

3 - مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات الملائمة لمعالجتها ومنع حدوثها مستقبلا وهذا عن طريق:

- تحديد الطرق والوسائل التي تعالج وتصحح الأوضاع الغير المرضية ومنع تكرارها .
- إعادة النظر في الميزانية الموضوعة .
- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة إذا ما تطلب الأمر ذلك .
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- القيام بدراسات وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع.

²⁴ L. Longhoi ,C.Bommier, **control de gestion**, Ed Berti, paris, 2006, p 301.

²⁵ محمد سامي راضي و وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص288

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

الفرع الثالث: مزايا استخدام الموازنة التقديرية

تظهر أهمية الموازنة في تسيير المؤسسة بشكل واضح من خلال الفوائد والمزايا التي تحققها في المجالات التالية:²⁶

- وضع خطط واضحة وتحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج.
- إلزام كل فرد من الأفراد الإدارة بالتفكير بوضع الخطط المناسبة للقيام بدوره وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه لكي يستطيع أن يساهم كل فرد بالشكل المطلوب منه للوصول إلى أهداف المؤسسة.
- اشتراك وإلزام كافة المستويات بالمساهمة في العملية التخطيطية
- تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطط المرسومة.
- ترجمة أهداف المؤسسة وأهداف الأقسام المختلفة إلى أهداف رقمية محددة ترتبط بجدولة زمنية محددة.
- حث جميع المستويات والأقسام للالتزام بالاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية.
- تحديد نقاط الاختناق وأسبابها والمسؤولين عن حدوثها ووضع الحلول اللازمة لتجاوزها.
- متابعة التنفيذ ومعرفة مدى التقدم في أنشطة المؤسسة وتقييم الخطة بشكل إجمالي.
- قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليل الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة بمعنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- كلما تحصلت المؤسسة على نتائج ايجابية، فإن ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.
- ورغم أن المزايا التي تحققها الموازنة لا تكون كبيرة في أول الأمر إلا أنها تحقق مزايا غير مباشرة نتيجة اكتشاف موطن الضعف في النظام القائم وتساعد على إرساء التقاليد السليمة واتخاذ القرارات الحكيمة كما يتضمن تنفيذ للموازنة متابعة النتائج الفعلية ومقارنتها بالتقديرات الموضوعة سلفا والبحث في أسباب الانحرافات وإثبات كل ذلك في تقارير إدارية.

لذلك يجب إتباع الخطوات التالية:

- يجب أن يتمتع المشرفون على التنفيذ بفهم حقيقي ودراية ووعي لإجراءات الموازنة.
- يجب أن تمثل تقديرات الموازنة الأهداف التي يمكن تنفيذها.
- يجب تركيز الاهتمام حول الاختلافات التي اختلفت فيها النتائج الفعلية اختلافا جوهريا.
- يجب أن لا تتعدى تكاليف قيمة الفائدة المنتظرة من وجوده.

²⁶ صافي خالص محمد صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء والأداء المالي

للأداء أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، كونه حظي ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من فكرة أن الأداء هو الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما أنه العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة و هو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتناولة للأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعرف الأداء أنه "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات. فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"²⁷. وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا ويرى سيد مصطفى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين. حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بين الفعالية والكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي. حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.²⁸

ومن المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

1 - **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد).

²⁷ علاء فرحان طالب، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص 64-65.

²⁸ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 115.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلال الموارد المتاحة²⁹.
وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{كفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}.$$

2 - **الفعالية**: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر.

وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها؟) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.³⁰

وتحسب بالعلاقة: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد.

3 - **الإنتاجية**: وتتمثل في النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male: "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد لبلوغ الأهداف. فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة).

4 - **الأهداف**: تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى "وللهدف مجموعة من الخصائص هي:

- الواقعية: أي يمكن بلوغه وتحقيقه.
 - أن يكون كما قابلاً للقياس مما يسهل عملية التقييم. ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام.
 - أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
 - أن تتسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.
 - أن يصلح أساس التنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.
- ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة تعريف للأداء بأنه: توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة الأجل بهدف الاستمرار.
- تتعدد المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى الأداء المؤسسي، وأهمها مفهومي الكفاءة والفاعلية، ويختلف هذا

²⁹المرجع السابق، ص116.

³⁰محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص116.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المفهومان عن بعضهما: ³¹

✓ الكفاءة : وتعرف بكونها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي مفهوم الرشد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، كما أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما : مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

✓ الفاعلية : وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف. فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء، لابد من ذكر أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار المصدر، الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

1 - حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1 1 - الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة. ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

1 2 - الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" المؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2 - حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي ³²

³¹وصفي الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري، 2011، ص81

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

2 1 - الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك. بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

2 2 - الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لأهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3 - حسب المعيار الوظيفي³³: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة. ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة وللمؤسسة يمكن حصرها في الوظائف الخمسة: المالية، الإنتاج الأفراد، التسويق والتمويل.

3 1 - أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

3 2 - أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، و ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. و تحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

3 3 - الأداء الإنتاجي: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.

³² عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص89 .

³³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص116.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

3 4 - أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين. والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الممنوحة للعملاء و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

3 5 - أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

4 - حسب معيار الطبيعة: تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة. تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، إدارية

4 1 - الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

4 2 - الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

4 3 - الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

✓ يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات، الجداول الملحقة، ولكن لاجدوى من ذلك إن لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.³⁴

✓ يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل من أجل تشكيل ثروة.³⁵

³⁴ Amaudhoustron, *Evaluation des entreprises technique de gestion* ; 3^{ème} édition, economica, France, 2005, P23.

³⁵ عبد الغني دادن، محمد الأمين كعاسي، *الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية*، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 6-7 مايو 2005، ص305.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المالي هو مقارنة النتائج المحققة من طرف المؤسسة في تحسين موقعها في المحيط الخارجي.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الرئيسية التالية:³⁶

- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لغرض تعظيم قيمة المؤسسة و ثروة المساهم.
- تقييم مديونية المؤسسة لمعرفة مدى اعتمادها على التمويلات الخارجية.
- تقييم تطور نشاط المؤسسة من أجل معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية.
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرتها على الوفاء بجميع التزاماتها.

الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديد منها:

1 - تحقيق الأرباح: إن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح تشير إلى الإدارة الفعالة والرشيدة لها، فعليها توفير الحد الأدنى من الربح الذي يغطي احتياجاتها ويضمن المكافأة العادلة لكل الأطراف المشاركة في تأسيس المؤسسة.

2 - السيولة و اليسر المالي: تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى توفير السيولة الكافية واللازمة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل في موعد استحقاقها لأن عدم الوفاء بالالتزامات له تأثير مباشر على الأوضاع الحالية والمستقبلية للمؤسسة، كما تهدف المؤسسة إلى بلوغ مستوى اليسر المالي بقدرتها على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فالمؤسسة التي تدير السيولة واليسر المالي بشكل فعال بإمكانها أن تؤمن التحصيل والدفع والاستثمار وكذا توزيع الأرباح والاحتفاظ بها.³⁷

3 - التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً يمس باستقرار المؤسسة المالي لذا تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويمثل التوازن في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به.³⁸

4 - تحقيق المردودية: تعتبر هدف أساسي للمؤسسة وتعرف على أنها "الارتباط بين النتائج والوسائل التي تستعمل في تحقيق هذه النتائج وهي تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية".³⁹

³⁶ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص46-47.

³⁷ عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، دار الجامعية، مصر، 2005، ص55.

³⁸ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي ودراسات الجدوى، دار الجامعية، مصر، ص247.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

5 - إنشاء القيمة: يعتبر إنشاء القيمة هدف جديداً فرضتها لوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي وإنشاء القيمة يعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً، و المردودية الكافية هي التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل⁴⁰.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المالي، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

1 - العوامل الداخلية:

تنقسم إلى ما يلي⁴¹:

1 1 - الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية التي تمثل الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي الذي يمثل المستويات الإدارية في الشركات، أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي تبحث عن تقسيم العمل و الانتشار الجغرافي بين عدد الفروع والموظفين." ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

1 2 - المناخ التنظيمي (الثقافة التنظيمية): قصد به وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويعني هذا إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، ويقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء لمعرفة مدى التزام الإداريين بتطبيق معايير الأداء أثناء تصرفهم في أموال المؤسسة.

1 3 - الحجم: يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي المبيعات أو إجمالي الودائع أو إجمالي القيمة الدفترية. يعتبر الحجم من العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء المالي للمؤسسات، حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، كما يمكن

³⁹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص41.

⁴⁰ Michel Gervois, *Contrôle de Gestion*, Ed Economica, France, 3eme Edition, 2000, P249.

⁴¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص48-51.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

أن يؤثر الحجم إيجابياً، حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة أدى ذلك، إلى زيادة عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت على وجود علاقة طردية بينهما.

1 4 - التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية و على الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابه أو تعديل أدائها وتطويره بهدف الملائمة بين التقنية والأداء.

2 - العوامل الخارجية:

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة، والسياسات الاقتصادية... الخ، وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:⁴²

1 1 - السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الربح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسلاحظ تراجع في الأداء المالي.

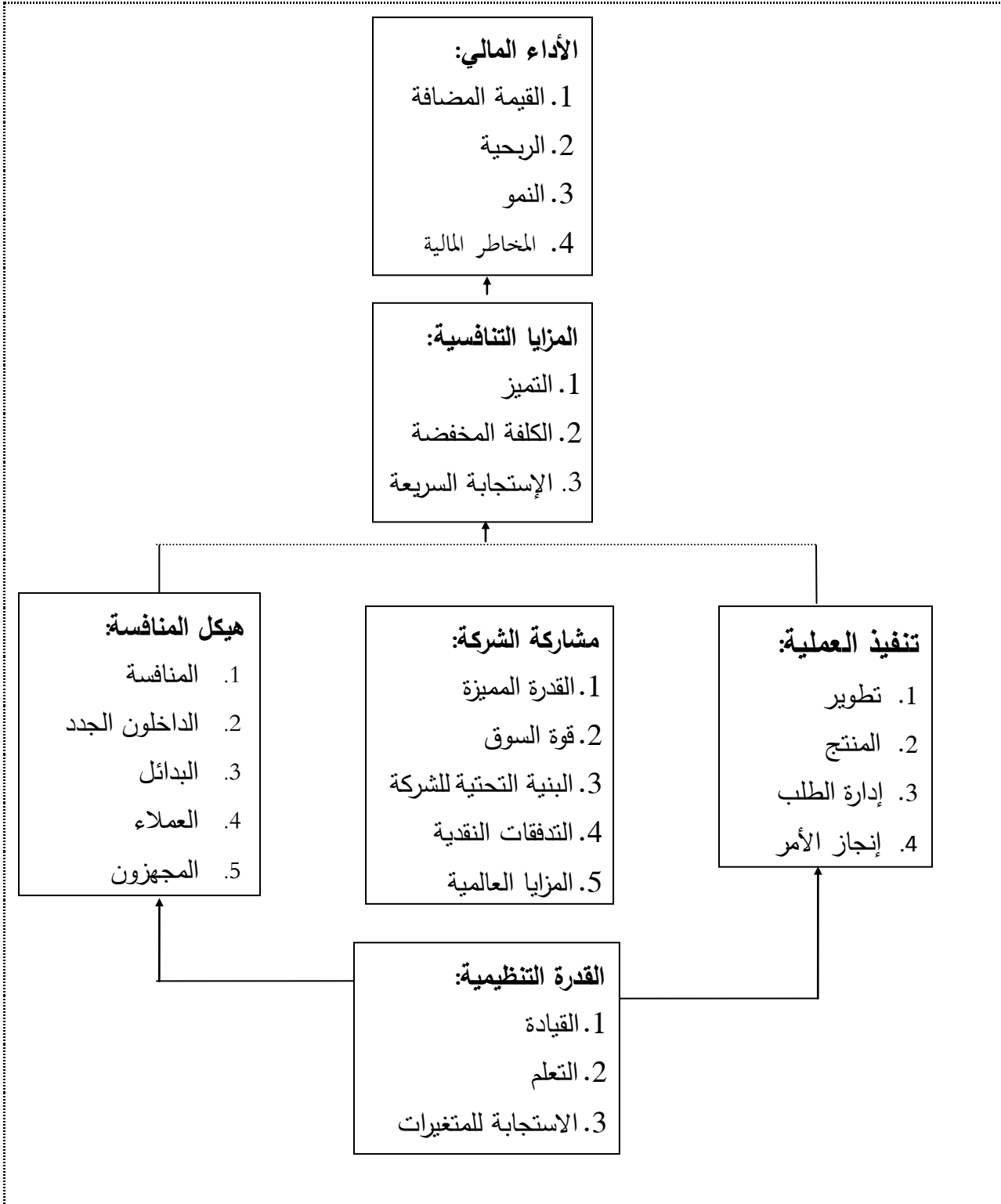
1 2 - المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فزراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولتستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

1 3 - الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو العكس فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية، أو حالة التضخم، تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي. ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية منها أو الخارجية في الشكل التالي:

⁴²ناظم حسن السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليفي، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 136-138.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الأداء المالي.



المصدر: ناظم حسن السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص137

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، ولذلك تخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

هناك العديد من التعاريف لتقييم الأداء المالي منها:

يعني تقييم الأداء المالي: "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج نهاية فترة مالية معينة عادة ما تكون سنة، بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيص ما تبين من انحرافات أثناء التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسبابها في المستقبل"⁴³

تقييم الأداء المالي هو: "قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا، لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى أهمية تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى فعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة"⁴⁴.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء المالي، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية المرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁴⁵

- ✓ العمل على الحصول على أفضل عائد و دفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع و إقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة وقدرة كفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلا.
- ✓ التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاية.
- ✓ المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
- ✓ تخفيض معدل و مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط
- ✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
- ✓ توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

⁴³ مكناسي سمية، خضراوي نور الهدى، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية تخصص: مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016، ص20 عن موقع www.unev-eloued.dz

⁴⁴ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال: التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص38.

⁴⁵ ددان عبد الغني، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 4، 2006، ص41.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

وتهدف أيضا عملية تقويم الأداء تحقيق ما يلي⁴⁶:

- ✓ معرفة مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.
- ✓ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و إرشاد المنفذين.
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود.
- ✓ تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشراتنا في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث يشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.
- ✓ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقويم الأداء في كون بمقدورها التحقق من قيام الشركات العامة بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة.

الفرع الثالث: وظائف تقييم الأداء المالي

تتمثل في ثلاث نقاط أساسية هي:⁴⁷

- ✓ الحكم على مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية للأهداف الموضوعية بالاستعانة بقدر كبير من البيانات والإحصائيات.
- ✓ تفسير الانحرافات والنتائج تفسيراً واضحاً مسبقاً مع الاستعانة بالمعايير والمعدلات الموضوعية مسبقاً.
- ✓ تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.

المطلب الرابع: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء المالي

أن عملية تقييم الأداء المالي لا بد أن تكون على أسس ومراحل علمية لتحقيق الهدف المرجو و الوصول إلى تنفيذ الإستراتيجية المستهدفة.

الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء المالي

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:⁴⁸

⁴⁶ علي فاضل جابر، " التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، غير منشورة، تخصص، مالية المؤسسات، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، ص14.

⁴⁷ أبوفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأعمال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 1995، ص23.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

1 - تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف و دراستها للتعرف على مدى دقتها و واقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق لأهداف المؤسسات في ترجمة الأهداف العامة وتحويلها إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً وبطريقة علمية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية ومدى ارتباطها بالأهداف.

2 - وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: ويقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة، ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها، على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من وضع هذه الخطط الرئيسية المكملة للنشاط

3 - تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المحصنة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفاتها.

وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك أيضاً اختصاصات كل مراكز المسؤولية و نوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- إذا اقتصر على عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4 - تحديد معايير أداء للنشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج

5 - توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، ويستمد

⁴⁸ بن عمارة نور الدين، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 29-30.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جمع البيانات وتسجيلها.

6 - تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: لنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقسيم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

1 - تحديد النشاط المراد تقييمه: تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك تنتقل إلى وضع معايير الأداء⁴⁹.

1 1 - وضع معايير الأداء: انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها، يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، والمعايير تستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة، وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة من هذه الحدود ويمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم على النحو التالي:⁵⁰

1 2 - المعايير الكمية: تستخدم الأرقام للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج، حجم المبيعات حجم الإيرادات، حجم الأرباح.. الخ).

1 3 - المعايير النوعية: تستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، درجة ولاء العملاء)

1 4 - المعايير الزمنية: مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد، تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).

⁴⁹ تركمان عبد اللطيف، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سوريا، العدد 1، 2004، ص134.

⁵⁰ نفسه.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

2 - قياس الأداء: بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهرة خطوة القياس هي عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن تشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي.⁵¹ حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم و وحدة قياس فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين.

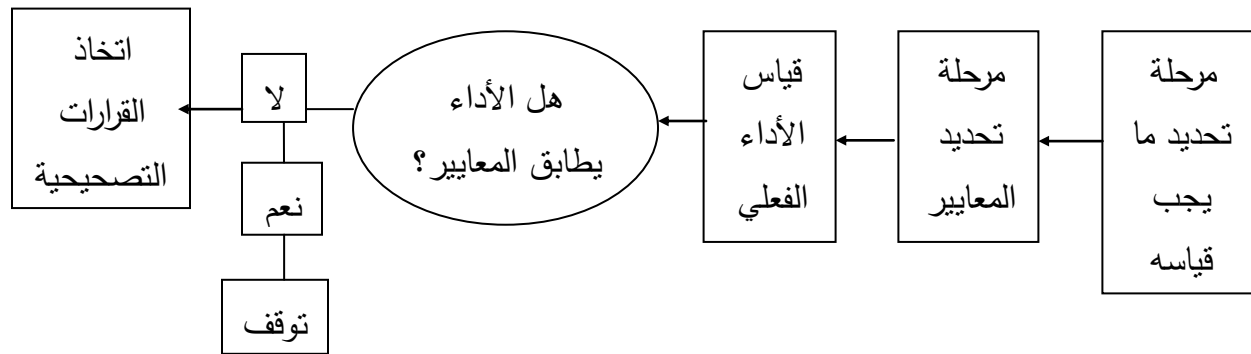
3 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء المالي): في هذه الخطوة تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها لمعرفة المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

4 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، وفيها نصل إلى خيارين:⁵²

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة تتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ويمكن توضيح مراحل عملية الرقابة والتقييم في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): مراحل عملية تقييم الأداء المالي.



المصدر: فلاح حسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003، ص212.

⁵¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص487.

⁵² عبد اللطيف تركمان، مرجع سبق ذكره، ص137

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المبحث الثالث: الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

إن الموازنات من أفضل الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة فهي مزيج بين التخطيط والرقابة، كما أنها تحدد المعايير المطلوب الوصول إليها لنشاط المؤسسة وتوضح الانحرافات بين المعايير والأداء الفعلي، وتعمل على تصحيح هذه الانحرافات السلبية ومعرفة الانحرافات الإيجابية لتحقيق الكفاءة في الأداء.

المطلب الأول: أهمية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

تعبر الموازنة التقديرية عن الدخل التقديري والمصروفات التقديرية خلال فترة زمنية مستقبلية وتعتبر التقديرات التي تتضمنها الموازنة بمثابة معايير تقاس وتُقارن بها نتائج الأداء في المستقبل وهذا ما يجعل الموازنة التقديرية إحدى الوسائل الرقابية الفعالة في المؤسسة.

ويقصد بالرقابة بالموازنات التقديرية بأنها: "عملية تجري للكشف عما يؤدي فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التقديرية، والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية، وذلك للوقوف بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التقديرية، والتي تمثل النتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات لإصلاح المفارقات إن وجدت".⁵³

وكما تعرف على أنها: "مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف طبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء، هذه المقارنة تتم بإعداد ما يسمى بتقارير الأداء".⁵⁴

الفرع الثاني: أهمية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

إن استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الالتزام بالأهداف والسياسات الموضوعية مقدما يجب أن يتناول البيانات التالية:⁵⁵

- التقديرات الموضوعية مسبقا والمحددة في الموازنات .
- النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى .

⁵³ منصور علي محمد، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط5، 1999، ص254.

⁵⁴ محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص محاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص254.

⁵⁵ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1999، ص49.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

- الانحرافات والمتمثلة في الفرق بين النتائج الفعلية والمقدرة .

من خلال ما سبق يتم استنتاج الانحرافات وتحديد المسؤوليات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتفاديها مستقبلاً ومن ثم اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين التسيير.

الفرع الثالث: أهداف الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

من الناحية العملية تهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلى تحقيق ما يلي:⁵⁶

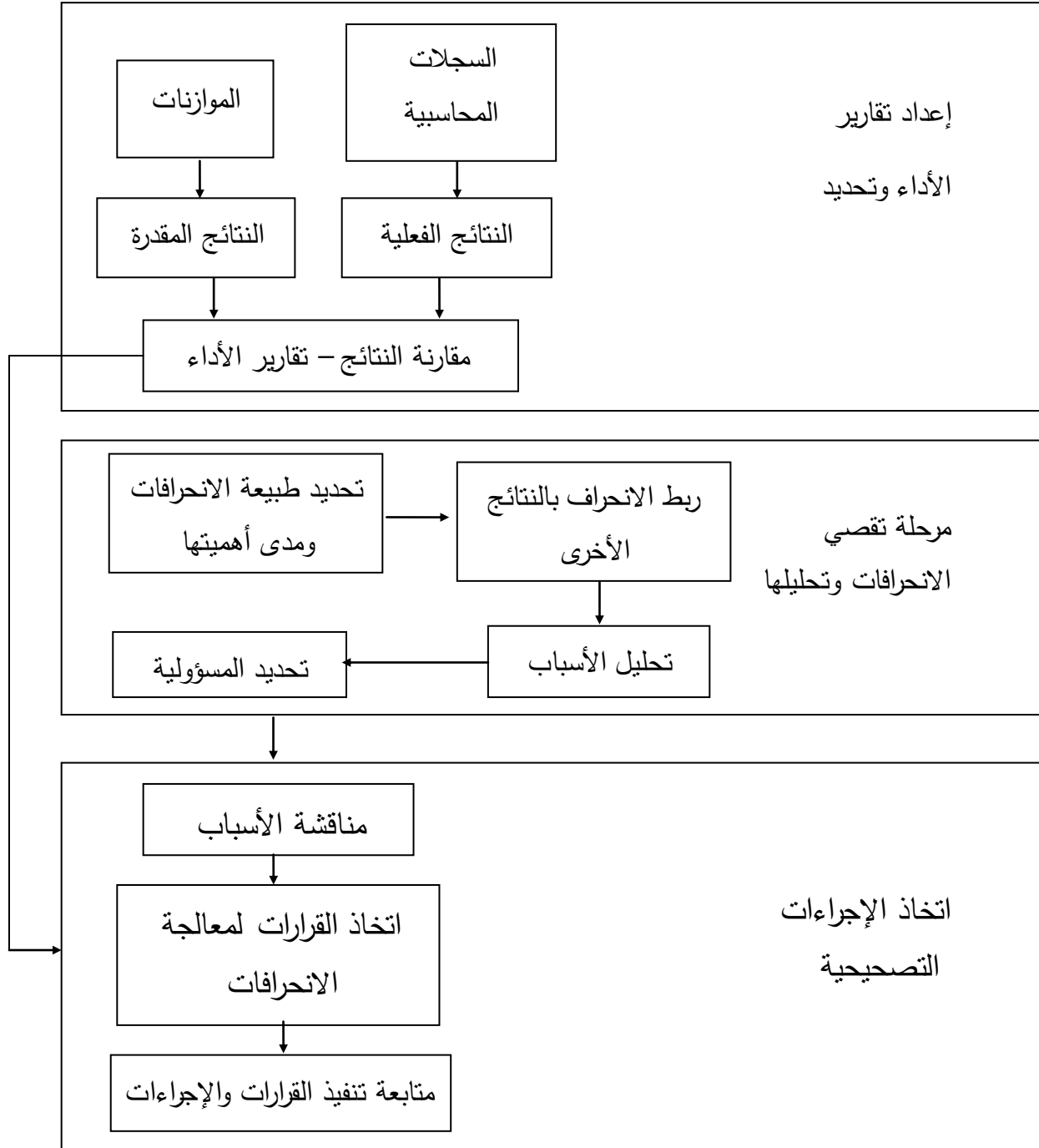
- 1 - التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة .
- 2 - إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المؤسسة: إن إعداد موازنة لكل مركز من مراكز المسؤولية في المؤسسة يعني إتاحة الفرصة لكل مسؤول في كل مركز من هذه المراكز للرقابة الذاتية على أدائه.
- 3 - الرقابة على الإيرادات: على الرغم من معرفة التحكم في الإيرادات بشكل كامل، إلا أن المقارنة بين النتائج الفعلية والمقدرة يمكن أن يوجه إنذارات مبكرة عن التطورات السلبية المحتملة لأوضاع المؤسسة مثل دخول منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع وتوزيع.. الخ.
- 4 - الرقابة على المصاريف: نظراً لأن عناصر المصروفات أكثر عرضة للانحراف عن التقديرات فإن الموازنات تساعد على أحكام الرقابة على المصروفات.
- 5 - الرقابة على نتائج الأعمال: يلخص بيان نتائج الأعمال الإيرادات والمصاريف الفعلية للمؤسسة.
- وعلية فإن أي انحرافات في أي من عناصر الإيرادات والمصاريف ستعكس حتماً على نتائج الأعمال، حيث يمكن للموازنات من خلال تقارير الأداء إبراز هذه الانحرافات وأسبابها وعلاقتها النسبية ببعضها البعض.
- 6 - الرقابة على المركز المالي: إن إعداد موازنة المركز المالي بالشكل التفصيلي، ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة يمكن أن يكشف العديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأسبابها، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية في شأنها.
- 7 - الرقابة على التدفق النقدي: إن المشاكل و الصعوبات التي تؤثر في نتائج الأعمال و المركز المالي تؤثر أيضا في التدفق النقدي، مع اختلاف محتمل في التوقيت، ولاشك أن مقارنة التدفق النقدي الفعلي بالتدفق النقدي المقدر يحقق رقابة دائمة و مستمرة على معدل توقيت التدفقات النقدية.

⁵⁶ محمد راضي سامي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 282-284.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

المطلب الثاني: دورة الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

تمر عملية الرقابة باستخدام الموازنات بثلاثة مراحل رئيسية وذلك على النحو الظاهر في الشكل التالي:
الشكل رقم (05): مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات.



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حجازي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص55

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

ويمكن تناول كل مرحلة من مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات على النحو التالي:

1 - مرحلة إعداد معايير الأداء وتحديد الانحرافات

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أم سلبية، وذلك وفق المعادلة التالية⁵⁷:

$$\text{الانحراف} = \text{النتائج المقدرة} - \text{النتائج الفعلية}$$

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء، وهي الأداة التي يتم استخدامها لخصر وتحديد الانحرافات، على أساس شهري وبتابع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة. ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

غير أنه يمكن الارتكاز على مجموعة من الضوابط الواجب توفرها في تقارير الأداء وهي:

- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها.
- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة .
- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة، مع احتساب الانحرافات.
- أن تتلائم طريقة عرض المعلومات فيها وتفصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي.
- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى).
- أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك لتمكين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في ما لو اقتضى الأمر ذلك.

2 - مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية. وتتطلب هذه المرحلة⁵⁸:

- تحديد طبيعة الانحراف، ومدى أهميته المطلقة والنسبية
- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى، ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
- الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها بما قد يطلبه ذلك من الحصول على معلومات إضافية تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة.
- تحديد المسؤولية عن الانحراف اعتماداً على قدرة المسئول على الرقابة والتحكم في النتائج

⁵⁷ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص170.

⁵⁸ حلبي سارة، "مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، غير منشورة، تخصص تدقيق، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2014، ص21.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

3 - مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومع تكراره، ويتطلب ما يلي:⁵⁹

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء كان ذلك من مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات، وسواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية.
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات، وتحديد الطرق والوسائل التي تعالج وتصحح الأوضاع الغير المرضية وتمنع تكرارها في المستقبل.
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وقد يشمل ذلك :

- القيام بدراسة وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير و تحسين الأوضاع.
- التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعية سابقا، وبالتالي قابليتها للتحقق.
- تعديل الإستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك.
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.

المطلب الثالث: أساليب الرقابة على الموازنات

تختلف الأساليب الفنية للرقابة باختلاف المستويات الإدارية التي تمارسها، وأهم الاعتبارات التي يتعين توافرها في الأساليب الرقابية هي اكتشاف الفروق واتخاذ الإجراءات التصحيحية والفعالة، ويمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين للرقابة هما:

الفرع الأول: الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية

الموازنات التخطيطية تعتبر أداة فعالة لتحقيق الرقابة عن طريق مساعدة الإدارة في القيام بالتخطيط، فهي تمكن الإدارة من التنسيق بين التخطيط والأهداف المختلفة ودمجها جميعا في خطة واحدة، وتستطيع الإدارة أن تحقق عن طريقها وظيفة الرقابة بإعداد التقارير الرقابية اللازمة لمقارنة النتائج الفعلية بالخطط الموضوعية وتحديد الفروق والانحرافات تم دراستها وتحليلها.

وعند ممارسة الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية يجب الاهتمام بإعداد التقارير الدورية عن الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنة التخطيطية لبيان الفروق، وعلى ضوء البيانات الموضحة بهذه التقارير يجب أن يتم تقييم الجهود المبذولة خلال الفترة السابقة لمعرفة الإجراءات التصحيحية التي اتخذت لتقادي هذه الفروق وتجنب حدوثها في المستقبل.⁶⁰

⁵⁹ محمد راضي سامي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص288.

⁶⁰ أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1983، ص85.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

الفرع الثاني: الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية⁶¹

لاشك في أن إخضاع عناصر التكاليف للسيطرة الكاملة بما يكفل وصولها إلى أدنى مستوى ممكن هو أقرب الطرق إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، ولكي يمكن الحكم السليم على كفاءة الأداء فإن أنسب أسلوب لذلك هو فرض رقابة فعالة، وهذا يستلزم وضع مقاييس لما يجب أن يكون عليه الأداء، ولأغراض الرقابة على الأداء يتطلب الأمر الاستعانة بأسلوب التكاليف المعيارية، حيث تكون الرقابة عن طريق وضع معايير بحيث يمكن قياس النتائج الفعلية التي تم تحقيقها على المعايير الموضوعية، وذلك بهدف استنتاج الفروق والانحرافات لتكون مؤشرا للحكم على كفاءة الأداء من ناحية وكفاءة التخطيط من ناحية أخرى.

يتم تصنيف عناصر التكاليف وفق النظام المعياري الشامل إلى ثلاث فئات:

- تكاليف المواد الأولية المباشرة .
- تكاليف الأجور المباشرة.
- تكاليف البنود غير المباشرة .

وتتم معايرة المواد الأولية المباشرة والأجور المباشرة استنادا إلى دراسات فنية وهندسية وإلى تجارب عملية وفق خطوات الرقابة المنهجية على التكاليف، أما التكاليف غير المباشرة فيتم تقسيمها إلى بنود متغيرة وثابتة، وتتم معايرتها من واقع الموازنة التخطيطية وعلى أساس حجم واحد من الإنتاج أو لعدة أحجام مختلفة منه. كما تنقسم المعايير من حيث تحليلاتها الرئيسية إلى⁶²:

1 - معيار السعر : يعتبر بمثابة " توقعات " لما ينتظر أن تكون عليه الأسعار خلال فترة زمنية مقبلة، وتحديد يتم على أساس دراسة أسعار الفترة الجارية، والاتجاهات المتوقعة للأسعار في الفترة المقبلة، وهذا يصطدم بعامل " عدم التأكد"، بما ستكون عليه الأسعار في المستقبل، ويتطلب ذلك كفاءة الإدارات المشتركة في تحديد " السعر المتوقع" ويتطلب تحديد السعر المعياري ضرورة تحديد (درجة الجودة) للمواد المباشرة، بالاعتبار أن درجة الجودة لها أثر مباشر على سعر المواد.

2 - معيار الكمية :تتحدد نتيجة للدراسات الهندسية والفنية المتخصصة في هذا الشأن لذلك فهي تتطلب إجراء التجارب المناسبة في ظل ظروف التشغيل الملائمة، كما قد تعتمد إلى حد ما على دراسة كل من الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج والتكاليف.

ومعايير الكمية أكثر دقة من معايير السعر وترجع فروقها عن الأداء الفعلي إلى عوامل عدم الكفاءة والإشراف في حالة الفروق السالبة، وإلى عوامل زيادة الكفاءة في حالة الفروق الإيجابية.

⁶¹جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابة وإثبات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4 ، 2001، ص59-60.

⁶²محمد يحي أبوبال، نظم المعلومات الإدارية والمحاسبة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، ص179-180.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية والأداء المالي

خلاصة الفصل الأول

نستخلص في هذا الفصل أن إعداد القوائم المالية مثل الميزانيات وجدول حسابات النتائج اعتماداً على الموازنة التقديرية يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات هامة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية نظراً لهورها المتمثل في التخطيط، التنسيق، الرقابة والتمويل، فللموازنة تعد مصدر الإدارة للحصول على البيانات وإعداد التقارير التي تمكنها من تخطيط ومتابعة ومراقبة عملياتها واتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

ومع التطور الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية أصبح تقييم الأداء المالي ضرورياً كونه سبب في معرفة كفاءة وفعالية المؤسسة، فمن خلال استخدام الموازنة كأداة لتقييم الأداء المالي يمكن للمؤسسة وبكل وضوح تقصي الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقتها لضمان الكفاءة والفعالية التي تحقق الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني: دراسة
ميدانية لشركة أشغال
الكهرباء بتقريت

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

تمهيد

بعد الدراسة النظرية في الفصل الأول من المذكرة والتعرف على دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي، وإطلاعنا على الدراسات السابقة للموضوع. و من أجل تدعيم ما تطرقنا إليه نظريا قمنا بالدراسة التطبيقية في هذا الفصل لمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف). وذلك بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة مبرزين الطرق والوسائل التي تساهم في تقييم الأداء المالي و كيف تتم هذه العملية في المؤسسة ولقد تم التطرق إلى:

- المبحث الأول: تقديم شركة أشغال الكهرباء
- المبحث الثاني : واقع إستخدام الميزانية التقديرية في تقييم الأداء

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

المبحث الأول : تقديم شركة أشغال الكهرباء بتقريت

المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية مخصصة لأداء عرض اقتصادي، وتختلف أنواعها بحسب طبيعة المعايير التي تسند إليها. فمن الناحية القانونية نجد المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، ومن بين هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز والتي هي محور دراستنا.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة ونشأتها

تطرقنا في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة ونشأتها وطبيعتها القانونية

الفرع الأول : تعريفها انبثقت المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار **كهريف** عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز **SONALGAZ** < أكتوبر سنة 1982 إذ تعتبر أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء و الغاز.

الفرع الثاني : نشأتها في سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه الشركة وذلك بتغيير وضعيتها القانونية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ 1000 مليون دينار جزائري. وفي الفترة الممتدة ما بين سنة 1996-2005 شهدت الشركة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقاً من تحسين ظروف و نوعية العمل، حيث توجت الجهود المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية (ISO 9001/2000) في يوم 23 نوفمبر 2002 يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتحصل عليه مرة أخرى في يوم 2005/12/08 والتي قد سلمت من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ، حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحيازة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه، و حالياً المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير و الأمن من خلال معيار (ISO 9001 version 2015) و التي تدوم إلى غاية 19 - 05 - 2020.

تقع المديرية العامة لمؤسسة كهريف بولاية المدية حيث قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات تتأصلها مديريات جهوية بمختلف هياكلها (المديرية الجهوية الوسط، الغرب، الشرق، والجنوب الشرقي) وذلك من أجل ضمان تواجدتها على جميع أقطار التراب الوطني مما يمكنها من حسن متابعة الدراسات والإنجاز وكذا اقترابها أكثر من الزبائن.

المطلب الثاني: الوظيفة الأساسية للمؤسسة وأنشطتها

تطرقنا في هذا المطلب إلى الوظيفة وما تقوم به من أنشطة

تحتوي المديرية الجهوية للجنوب الشرقي كغيرها من المديريات كهريف على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات، بالإمداد، الانجاز، المحاسبة،... الخ تسمح لها بالاستجابة إلى كل الطلبات الخاصة بانجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الأول : الوظيفة الأساسية

- إنجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء عالية، متوسطة ومنخفضة التوتر .

- تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة و كبيرة الحجم

كما تساهم الشركة سنويا بانجاز ما يقارب 80 % من شبكة الكهرباء على مستوى القطر الوطني .

الفرع الثاني : نشاطات الشركة

- 1 -إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر ligne Basse Tension
- 2 -إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر ligne Moyenne Tension
- 3 -إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية العالية التوتر ligne Haute Tension
- 4 -إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر (BTS) ligne Basse Tension
- 5 -إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر (MTS) ligne Moyenne Tension
- 6 -إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية العالية التوتر (HTS) ligne Haute Tension
- 7 +الإتارة العمومية Eclairage Public
- 8 شبكات توزيع الغاز Réseau de distribution de gaz
- 9 محولات كهربائية ذات التوتر المتوسط و المنخفض Poste Moyenne et Basse Tension
- 10 - محولات كهربائية ذات التوتر العالي Poste Haute Tension

المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي (المديرية العامة)

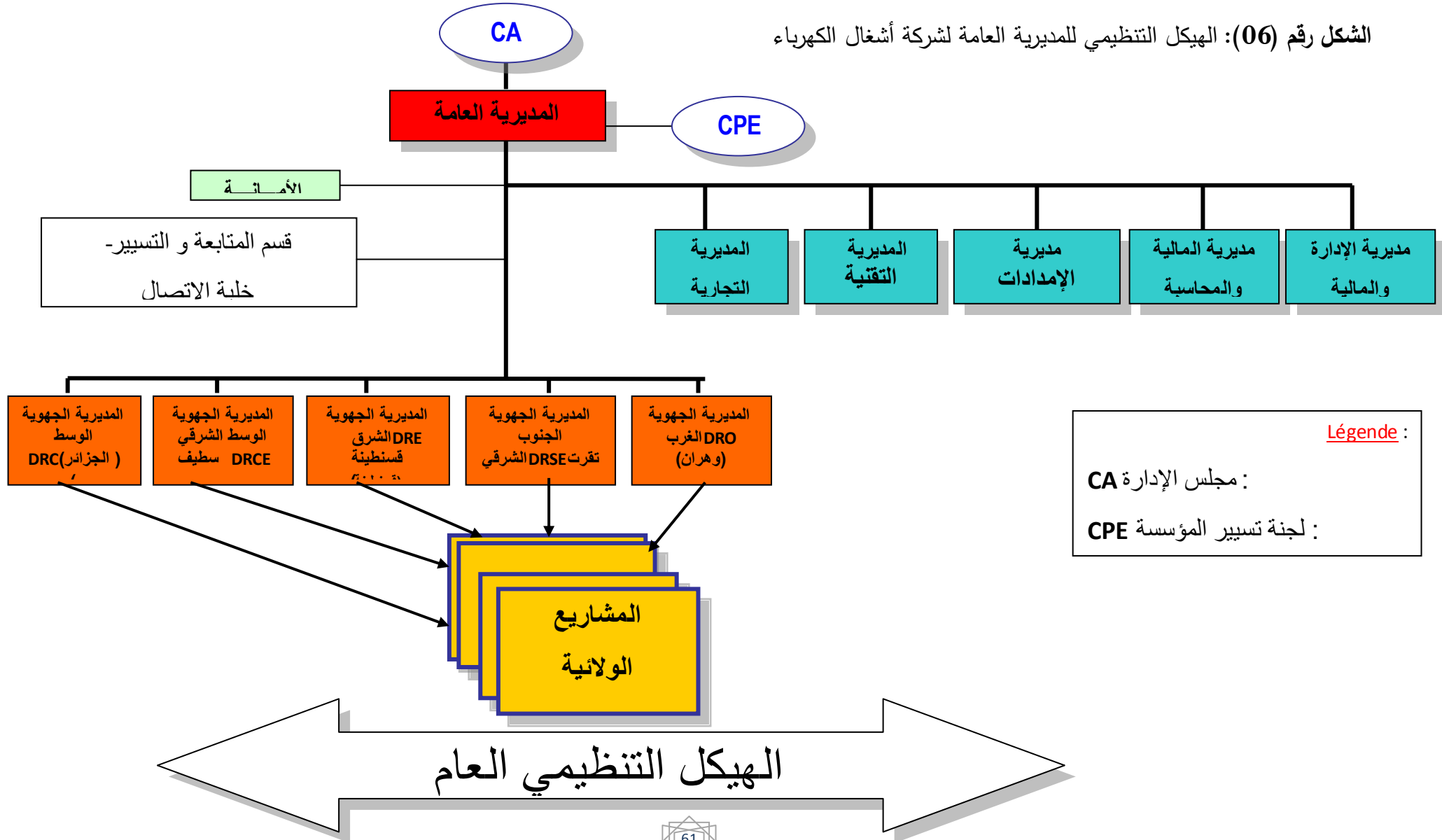
تتم التطرق في هذا المطلب الشرح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة والمهام الخاصة بكل مديرية لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة وهذا التنظيم يبدأ من أول بدأ طرح فكرة وضع أو إنشاء المؤسسة .

ومن منطلق آخر أنه يجب على كل شركة أو مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعيل وينظم ويحدد الوظائف للمؤسسة وذلك من أجل تسهيل عملية الحفظ للمهام وترتيبها لسير العمل بدقة وإتقان وبأقل جهد .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة أشغال الكهرباء



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الثاني : المديرية المركزية

كما تتكون المؤسسة من خمسة مديريات مركزية متواجدة بالمدرية العامة مقرها

" عين الذهب - بولاية المدية " وهي كالآتي:

*مديرية مركزية تجارية DCO:

مهامها:

- تعتبر الوسطة بين المؤسسة والزيون.
- تناقش وتسير كل العقود للمشاريع الوطنية.
- اهتمام وقياس رضا الزبون.

*مديرية مركزية للإمداد والتموين DAS:

مهامها:

- تؤمن الإمداد والتموين وتقوم بتغطية كل الحاجيات من ناحية الكمية والنوعية في الأجال الموجودة.
- تسيير المخازن والاستثمار.
- المسؤولة في تقييم الممونون.

*مديرية مركزية للمالية و المحاسبةDFC:

مهامها:

- تسيير مالية المؤسسة.
- تؤمن الحفاظ على المحاسبة طبقا لقوانين الدولة.
- وضع برنامج مراقبة المالية والمحاسبة للشراكة.

*المديرية المركزية تقنية DTC:

مهامها:

- متابعة ومراقبة انجاز برامج الخاصة بالإنتاج.
- مساعدة المديريات الجهوية في تحقيق أهدافها.
- تسيير النظم التقنية, وتحسين طرق الانجاز.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

*مديرية مركزية للموارد البشرية و الإدارة العامة DRH :

مهامها:

- تؤمن وتسير الموارد البشرية.
- تؤمن الموارد البشرية الملائمة وذات الخبرة اللازمة لانجاز الأهداف وتطوير المؤسسة.
- وضع برنامج تكوين وتحسين الكفاءة.

الفرع الثاني : المديرية الجهوية

وتتكون كذلك المؤسسة من خمسة وحدات جهوية عملية متوزعة عبر القطر الجزائري كالآتي:

• المديرية الجهوية للوسط DRC: مقرها الأساسي دار البيضاء بالجزائر العاصمة

هدفها : انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الوسط مثل (الجزائر , تيبازة , بومرداس , البليدة , المدينة , الجلفة.....), ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

• المديرية الجهوية لغرب DRO: مقرها الأساسي ولاية وهران

هدفها: انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الغرب من الناحية الشمالية مثل (وهران , سيدي بلعباس , مغنية , تندوف , بشار.....), ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

• المديرية الجهوية للشرق DRE: مقرها الأساسي ولاية قسنطينة

هدفها: انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الشرق من الناحية الشمالية مثل (عنابة , سكيكدة , جيجل , قسنطينة , باتنة.....), ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

• المديرية الجهوية للشرق الوسط DRCE: مقرها الأساسي ولاية سطيف

هدفها: انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الشرق الوسط مثل: (سطيف , مسيلة , برج بوعرييج.....), ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

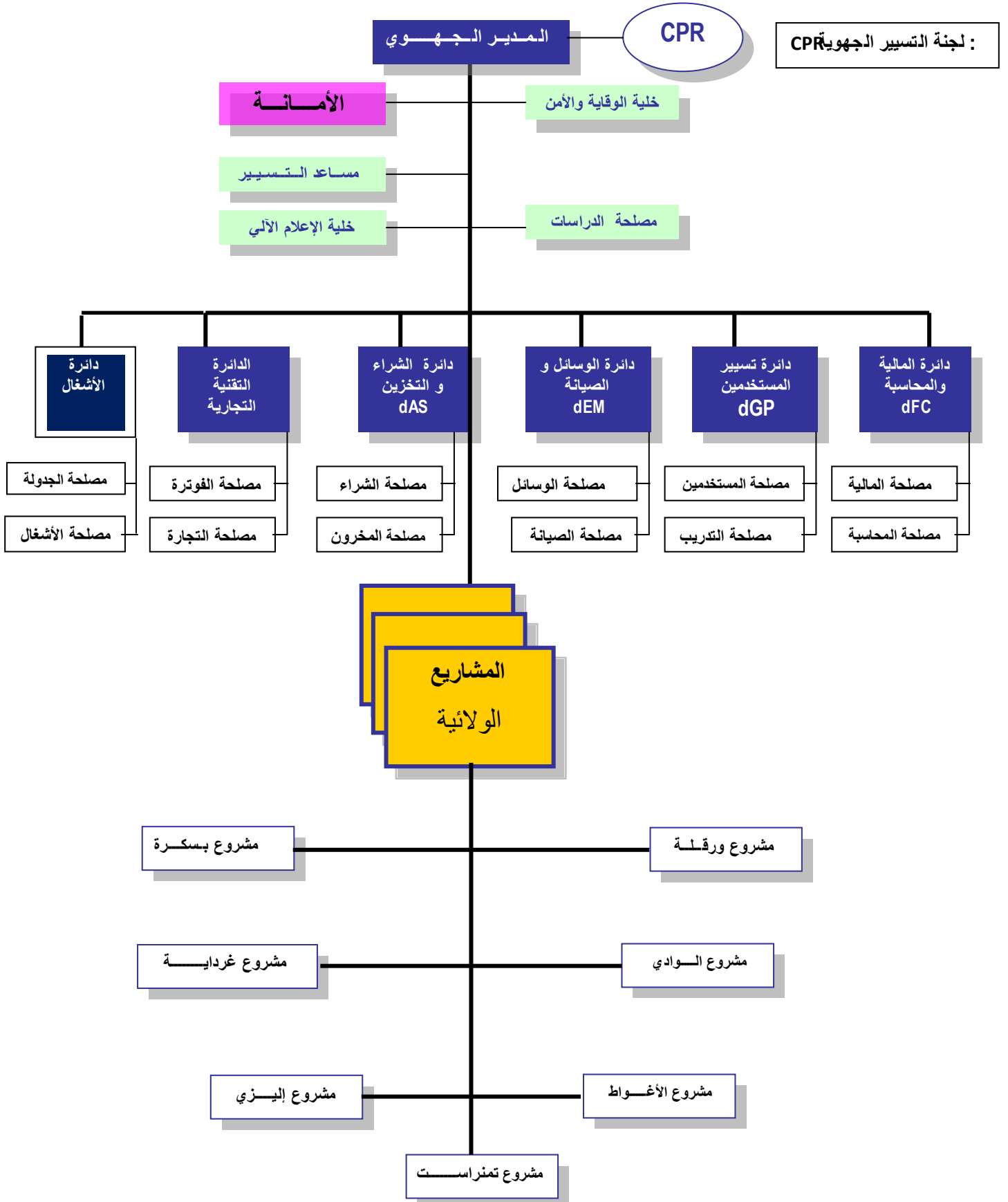
• المديرية للجنوب الشرقي DRSE:

هي مديرية جهوية للجنوب الشرقي كغيرها من المديريات كهريف لها مصالح ودوائر خاصة بالدراسات , بالإمداد , الانجاز , المحاسبة... الخ تسمح لها بالاستجابة إلى كل الطلبات الخاصة بانجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية , وكذلك تقوم بإنجاز شبكات الغاز كما لها عدت مشاريع في ولايات الجنوب الشرقي وأقصى الجنوب وهي (ورقلة , بسكرة , الوادي , غرداية , إيليزي , تمنراست).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

المطلب الرابع : عرض الهيكل التنظيمي (المديرية الجهوية بتقريت)
الفرع الأول : الهيكل التنظيمي
الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لأشغال الكهرباء بتقريت

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

مقرها: إن المقر الرسمي لمديرية الجنوب الشرقي لشركة كهريف هو المنطقة الصناعية ص.ب.135 تقرت.

مجال عملها: إن مجال عمل المديرية الجهوية للجنوب الشرقي هو في الولايات التالية: الأغواط - غرداية - ورقلة - اليزي - تمنراست - الوادي - بسكرة .

وفي كل ولاية لها ورشة عمل, تعمل بصفة دائمة من أجل الاستجابة إلى متطلبات الزبائن في الآجال المطلوبة.

هيكله الوحدة:

إن هيكله المديرية الجهوية للجنوب الشرقي هي نفس هيكله الوحدات الأخرى وهي تتمثل فيما يلي:

- المدير الجهوي:

هدفه السعي من اجل انجاز كل المشاريع المسندة للوحده في الآجال المرجوة وهذا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك. مثلا: توفير كل الوسائل الآلية والموارد البشرية.

- دائرة الدراسات

هدفها:

- تحقيق الأهداف العلمية المسطرة من طرف الوحدة.

- تحضير كل الملفات التنفيذية للمشاريع المراد انجازها.

- متابعة ومراقبة انجاز المشاريع.

الفرع الثاني : الدوائر الإدارية

- دائرة التقنية التجارية

مهامها

- السعي من أجل جلب المشاريع.

- مناقشة ومتابعة كل العقود المبرمة مع الزبائن.

- السعي من اجل فوتره المشاريع طبقا للبنود المذكورة في العقود.

وتتكون هذه الدائرة من: مصلحة الأعمال التجارية, ومصلحة تسيير العقود

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

- دائرة المالية و المحاسبة و الإدارة

مهامها

- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة عن طريق التشغيل و التكوين.
 - متابعة حسابات الوحدة.
 - توفير السيولة اللازمة لانجاز المشاريع.
- تتكون من مصلحتين: مصلحة المالية والمحاسبة – مصلحة الإدارة و المستخدمين

- دائرة الإمداد و التموين

مهامها

- شراء و توفير كل الوسائل الآلية لحسن سير عمل الوحدة
 - نقل و تموين كل الورشات بالمادة الأولية لانجاز المشاريع
 - تسيير المخازن
 - تسيير وصيانة الآليات
- و تتكون الدائرة من: مصلحة الشراء، مصلحة تسيير مخازن، مصلحة الاستثمار.

- دائرة الدراسات و الأشغال

إن دائرة الدراسات و الأشغال تعتبر الدائرة الأساسية في الأساسية في الوحدة، وهي اليد الفاعلة لانجاز المشاريع وهذا لمساعدة كل الدوائر الأخرى.

هيكلة الدائرة

- رئيس الدائرة: يسهر من أجل السير الحسن لانجاز الأشغال و توفير كل متطلبات الورشات.
- سكرتارية: تعتبر أمانة للأعمال المهنية وهي بمثابة همزة وصل بين الموظفين و رئيس الدائرة، إذ تقوم بتسجيل البريد الصادر و البريد الوارد، و تعمل على إنشاء خطط و إيجاد طرق لترتيب و تنظيم الملفات من أجل سهولة معرفة مكان الملف المطلوب، و التقليل من الجهد الفكري. كما تقوم بكتابة النصوص المقدمة إليها و إرسالها إلى المصالح الأخرى.

الفرع الثالث : المصالح الإدارية للمؤسسة

- مصلحة الدراسات: هذه المصلحة تقوم بانجاز كل دراسات الأشغال و توفير الملفات التنفيذية للانجاز. و تتكون المصلحة من :

3- مهندسين للدراسات

1 رئيس المصلحة

4- ثلاثة طوبوغرافيين

2 تقني سامي للدراسات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

- **مصلحة الأمر بالدفع:** هذه المصلحة تقوم بالأمر بالدفع من أجل توفير كل الآليات لانجاز المشاريع وهذا على أساس الملفات التنفيذية المرسله من طرف مصلحة الدراسات. وتتكون المصلحة من:

- 1 رئيس المصلحة
2- مهندس الأمر بالدفع
3 عون متابعة
4- عون الأمر بالدفع.

- **مصلحة الانجاز:** هذه المصلحة تقوم بانجاز كل المشاريع بعد توفير كل اللوازم من آليات التي تقوم بها مصلحة الأمر بالدفع وكذلك الملفات التنفيذية التي تقوم بها مصلحة الدراسات. وتتكون المصلحة من:

- 1 رئيس مشروع
2- رئيس ورشة
3- عدة أعوان

المبحث الثاني : واقع استخدام الميزانية التقديرية في تقييم الأداء

إن العملية الأساسية التي تقوم بها المديرية الجهوية للجنوب الشرقي كهريف من أجل انجاز كل المشاريع المسندة إليها في المشروعات التابعة لها يستوجب عليها وضع خطة عمل تتماشى مع هذه المشاريع ومتطلبات زبائنها في الآجال المطلوبة، ولهذا وجب عليها إعداد موازنة تقديرية على مستوى المديرية الجهوية (كهريف) من أجل تحديد أهداف دورة الموازنة وهذا من خلال التوجيهات والفرضيات التي تحدد في إعداد الموازنة التقديرية التي تقوم بها كل دائرة وهذا كله تحت إشراف مراقب التسيير على مستوى المديرية وبعدها يتم إرسال مجموعة من التعليمات إلى كل المشاريع الولائية التابعة لها من أجل تطبيقها ، والتي بدورها تؤدي عملية الرقابة وتقييم الأداء بالنسبة لكل موازنة ونسبة المردودية وهذا من خلال مؤشرات الجودة الخاصة بكل ميزانية، التي تعتبر الدليل في معرفة نقاط القوة والضعف في عملية التقييم .

مع العلم أنه لا يتم تطبيق الموازنة التقديرية إلا بعد موافقة مجلس الإدارة ولجنة تسيير المؤسسة. أهم الموازونات التي تعدها المؤسسة من خلال المنظور الاستراتيجي للمؤسسة فإنه يجب عليها وضع خطة عمل من أجل تطبيقها وتتخذ فيها الإجراءات التقييمية والرقابية السليمة والتي تتضمن تحديد المهام وتحديد من الذي يقوم بذلك، والتوقيت المناسب اللازم وكذلك تحديد الضوابط الرقابية الضرورية والتي تعتبر الموازنة من أهمها، وهذا لتأكيد أن النتائج المتوقعة يتم تحقيقها أولاً وهذا من خلال عملية تقييم ومعرفة الأساليب.

المطلب الأول : موازنة الإنتاج وطرق التنبؤ بها

الفرع الأول: موازنت عملية الإنتاج

تقييم موازنة عملية الإنتاج من أهم وأبرز الموازونات التقديرية الموجودة داخل المؤسسة لأنها تعتبر الأكثر فعالية من حيث الرقابة والتقييم كذلك تعتبر كأداة لقياس فعالية النظام الرقابي للمؤسسة عن طريق المرور بعد مراحل مختلفة بدءاً من إعداد التقارير الأداء المتمثلة في تنفيذ الخطط الواردة في الموازنة لكل مركز

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

مسؤولية على حدا، حيث يتم إعدادها من طرف رئيس كل دائرة. باعتماده على المعلومات المتحصل عليها من كل مصلحة وقيم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المحدد في الموازنة.

وعلى ضوء ما تقدم نلاحظ أن المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء (كهريف) تقوم بعملية إنتاج لجميع أنواع الأشغال المتعلقة بالشبكات الكهربائية الغاز وهذا من أجل التلبية طلبات الزبائن، فمن واجبها إذن وضع النظام الذي يمكنها من إنتاج وتسليم المنتجات في أقرب وقت ممكن، وهنا ستكون عملية التنبؤ بعملية الإنتاج صعبة لأنه ليس من السهل إنتاج كميات مقدما قبل الحصول على الطلبات، لذا فإن المكلف بإعداد التقديرات لا يعتمد على طرق رياضية أو إحصائية لتحديد الكميات المراد إنتاجها.

تعتبر هذه المعلومات الأساس لقيام إدارة المؤسسة بممارسة وظيفة الرقابة وتقييم الأداء لكافة الأنشطة المتعلقة بعملية الإنتاج تحت المعادلة التالية :

$$\text{إنحراف الإنتاج} = \text{الإنتاج المقدر} - \text{الإنتاج المحقق}$$

الفرع الثاني : أهم الموازنة التي تعدها المؤسسة

ترتكز المؤسسة على موازنة عملية الإنتاج في نشاطها وتقسيمها إلى ثلاث موازنات أساسية ورئيسية:

- الموازنة التجارية.
- موازنة الأشغال.
- موازنة المحاسبة والمالية.

1- الموازنة التجارية

وهي موازنة تتعلق بتحديد قيمة الإنتاج وكذلك قيمة الإنتاج المباع وعملية الفوترة التي تتم أو كذلك تهتم بتحصيل والإنتاج المخزن والقيم الإنتاج غير المدفوعة (غير المحصلة) كما لديه مؤشرات جودة خاصة بها تساعد في عملية التقييم موضوع من طرف المؤسسة.

2- موازنة الأشغال

تعتبر النشاط الأساسي للمؤسسة في عملية الإنجاز الشبكات الكهربائية بمختلف أنواعها هوائي منخفض التوتر، متوسط التوتر، وكذلك عالي التوتر، وكذلك أرضي منخفض ومتوسط وعالي التوتر بالإضافة إلى الإنارة العمومية وشبكة توزيع الغاز وكذلك وضع المحولات الكهربائية متوسطة ومنخفضة وعالية التوتر.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

لما تتميز به المؤسسة من خاصة أشغال الكهرباء خاصة في الشبكات عالية التوتر ووضع المحولات الكهربائية لذلك تكتسب تخطيط موازنة الأشغال لدى المؤسسة أهمية أكبر من باقي الموازنات داخل المؤسسة فهي تأخذ بعين الاعتبار عند تقدير جميع الجوانب من حيث الإنتاج نصف مصنع المواد الأولية الحد الأدنى من المخزون الأسباب التي تؤدي إلى تعطيل الأشغال خاصة تعطل الآلات أو إصابة العامل أو انخفاض عددهم بالإضافة إلى الأمور الخارجية كما تساعد مجموعة من المؤشرات الجودة في عملية التقييم.

3 - موازنة المحاسبة والمالية

هي موازنة تختص بجانب البيع والإنتاج من خلال رقم الأعمال المحقق وهذا من خلال الميزانية التقديرية لكل من البيع والإنتاج وكل المرفقات وكذلك قيمة الإنتاج الإجمالية وقيمة المضافة والفائض الإجمالي للاستغلال ونتيجة الأشغال وكذلك صافي الدخل من الأنشطة العادية، وتتم مقارنة ما هو مقدر مع ما تحقق ومع إظهار نسبة التحقيق وهذا من خلال رفع رقم الأعمال والمبالغ المحصلة وتحسين النتائج ومعرفة نقاط القوة والضعف من خلال تقييم المستمر من أجل إتخاذ القرارات الخاصة في مجال الاستثمار والتطبيق الصارم للإجراءات الجديدة وكيفية التعامل معها وهذا كله من التحكم في برامج المؤسسة وهذا من خلال تجسيد برنامج مراقبة التسيير وتحليل النتائج من خلال القوائم المالية للدورة.

الفرع الثالث: الطرق المتبعة في المؤسسة للتنبؤ بالموازنات

1- الموازنة التجارية

- الأشغال قيد الإنجاز.
- عقود طويلة المدى (صفقات المبرمة).
- عقود جديدة متوقعة.

2- موازنة الأشغال

- الإعتماد على المصالح التجارية
- الإعتماد على معطيات السنوات السابقة (بحكم الخبرة في المجال)

3- موازنة المحاسبة والمالية

- القوائم المالية للسنوات السابقة.
- الموازنة التجارية وموازنة الأشغال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

المطلب الثاني: انحرافات وتحليل الموازنة التجارية

تحليل الإنحراف في الموازنة التجارية :

من خلال الدراسة التي تمت تبين لنا أن المؤسسة تقدر القيمة التجارية للإنتاج بناء على الإنتاج المحقق في السنوات الماضية خاصة الثلاث السنوات الأخيرة لذلك سنحاول تحليل الإنحرافات للثلاث السنوات (2016-2017-2018) وهذا بالإعتماد على معطيات من الدائرة التقنية التجارية.

الفرع الأول : إنحرافات الموازنة التجارية لسنة 2016

1 جدول رقم 01 : انحراف الموازنة التجارية سنة 2016 الوحدة : MDA

التعين	الإنتاج المقدر	الإنتاج الحقيقي	الإنحراف	النسبة المئوية
الإنتاج قيمة	2636	1793	843	68%
قيمة الإنتاج المباع	2258	1736	522	77%
الفوترة	2838	2049	789	72%
التحصيل	3179	2082	1097	65%
المجموع	10911	7660	3251	70%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة .

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن إنحراف في الموازنة التجارية لسنة 2016 كان بنسبة 70%، قدر ب (3251)، وهو إنحراف ملائم نظراً لأن المؤسسة حققت نسبة جيدة خاصة في قيمة الإنتاج المباع وكذلك في الفوترة هذا كله مع ما هو المقدر ويعود هذا إلى تحقيق نسبة مقبولة في قيمة الإنتاج وهذا خلال هذه السنة، وهو ما أثر بشكل كبير على جعل الإنحراف جيد ، وهذا يدل على أن المؤسسة تقدر بشكل جيد ميزانية التجارية خلال هذه السنة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الثاني : إنحرافات الموازنة التجارية لسنة 2017

جدول رقم 02 : انحراف الموازنة التجارية سنة 2017 الوحدة : MDA

التعين	الإنتاج المقدر	الإنتاج الحقيقي	الإنحراف	النسبة المئوية
الإنتاج قيمة	3263	1927	1336	59%
قيمة الإنتاج المباع	2580	1513	1067	59%
الفوترة	2814	1832	982	65%
التحصيل	2900	2249	651	78%
المجموع	11557	7521	4036	65%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة .

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن إنحراف في الموازنة التجارية لسنة 2017 كان بنسبة 65%، قدر ب(4036)، وهو إنحراف غير ملائم نظراً لأن المؤسسة حققت نسبة ضعيفة خاصة في قيمة الإنتاج وقيمة الإنتاج المباع وكذلك في الفوترة نسبة مقبولة نوعاً ما و هذا كله مع ما هو المقدر ويعود هذا إلى تحقيق نسبة متوسطة خلال هذه السنة، لكن في المقابل فإن نسبة التحصيل كانت جيدة وهو ما أثر بشكل كبير على جعل الإنحراف متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة لم تقدر بشكل جيد ميزانية التجارية خلال هذه السنة.

الفرع الثالث : إنحرافات الموازنة التجارية لسنة 2018

جدول رقم 03 : انحراف الموازنة التجارية سنة 2018 الوحدة : MDA

التعين	الإنتاج المقدر	الإنتاج الحقيقي	الإنحراف	النسبة المئوية
الإنتاج قيمة	2534	2554	-20	101%
قيمة الإنتاج المباع	2259	2246	13	99%
الفوترة	2390	2447	-57	102%
التحصيل	2576	2500	76	97%
المجموع	9759	9747	12	99%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة .

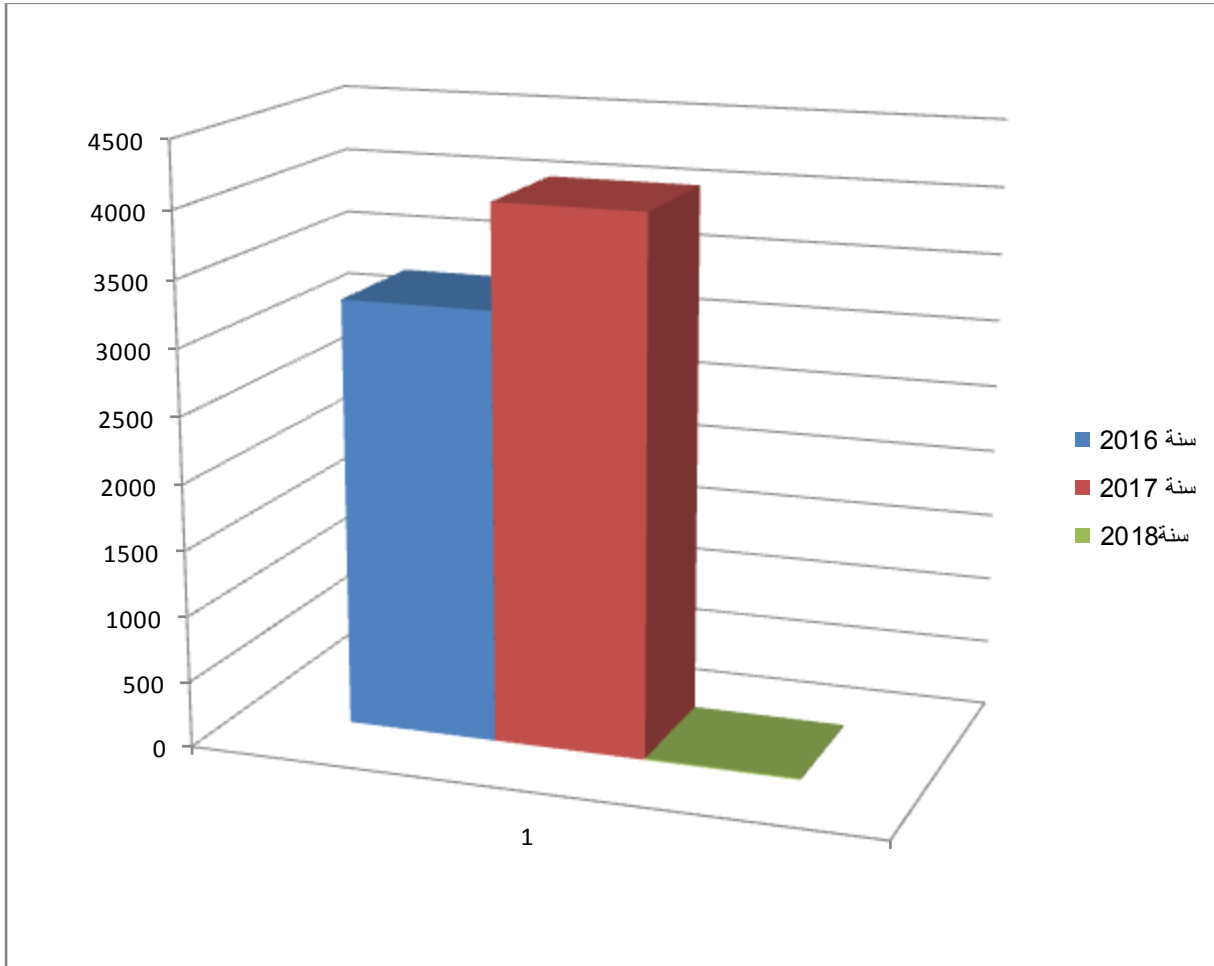
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن إنحراف في الموازنة التجارية لسنة 2018 كان بنسبة 99%، قدر ب (12)، وهو إنحراف ملائم نظرًا لأن المؤسسة حققت نسبة عالية (جيدة) خاصة في قيمة الإنتاج الذي حققت أكثر مما هو متوقع وكذلك في الفوترة هذا كله مع ما هو المقدر ويعود هذا إلى تحقيق نسبة جيدة في قيمة الإنتاج المباع وهذا خلال هذه السنة، وهو ما أثر بشكل كبير على جعل الإنحراف جيد، وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة بشكل جيد ميزانية التجارية خلال هذه السنة وهذا كله راجع إلى السياسة الجديدة المنتهجة في تحسين الأداء للمؤسسة بصفة عامة.

الفرع الرابع : تفسير الإنحرافات

1 - من خلال الأعمدة:

ويمكن توضيح الإنحراف على الموازنة التجارية بالشكل الأعمدة التالي :



الشكل رقم (08) : أعمدة بياني توضح الإنحراف على الموازنة التجارية خلال السنوات الدراسة

على ضوء ما تقدم نلاحظ بأن الإنحراف في الموازنة التجارية موجب خلال الثلاثة سنوات (2016، 2017، 2018) وذلك لأن تقديرات المؤسسة الموازنة التجارية خلال الثلاثة سنوات كانت أعلى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

من الإنتاج المحقق خلال هذه السنوات ، وهذا ما يبين بأن المؤسسة تسعى إلى وضع تقديرات تفوق طاقتها الإنتاجية لكي تستطيع تلبية طلبيات زبائنها وللاحتياط لمواجهة الطلبيات بحكم أن المؤسسة الوحيدة على المستوى الجهوي خاصة في الضغط العالي ، وهذا ما يجعل المؤسسة مصدر ثقة لزبائنها وعدم وقوعها في حالة عدم تلبية طلبات الزبائن .

2- من خلال المؤشرات

جدول رقم 04 : يوضح مؤشرات الجودة بالنسبة للموازنة التجارية

رقم المؤشر	التعين	السنة	الهدف	النتيجة	الحالة
IQ 07	الكفاءة التنافسية والأداء (داخل مجمع سونلغاز)	2016	100%	75%	B
		2017	100%	72%	B
		2018	100%	56%	B
IQ 08	الكفاءة التنافسية والأداء (خارج مجمع سونلغاز)	2016	100%	75%	B
		2017	100%	15%	C
		2018	100%	1%	C
IQ 09	إحترام أجال الفواتير	2016	اقل من 5%	5%	A
		2017	اقل من 5%	2%	A
		2018	اقل من 5%	4%	A
IQ 10	مستوى رضا العملاء (خاصة بالفواتير)	2016	اقل من 15 يوم	7 ايام	A
		2017	أكثر من 95%	82%	B
		2018	أكثر من 95%	50%	B
IQ 11	مستوى رضا العملاء (عملية التنفيذ)	2016	اقل من 3 أشهر	5 أشهر	C
		2017	اقل من 10%	1%	A
		2018	اقل من 10%	4%	A

المصدر : جداول التحليلية للمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

- تحليل المؤشرات

يتم تحليل المؤشرات في المؤسسة إلا المؤشر الذي يوجد في حالة B و C أما المؤشرات التي توجد في حالة A تعتبر جيدة ويجب المحافظة عليها لأنها تعتبر نقاط قوة .

- بالنسبة لسنة 2016

- IQ 07 : يعني أن هناك تنافسية شديدة خاصة في الأنشطة الأساسية ويجب التعامل مع التهديدات المتزايدة للمتنافسين.

- IQ 11 : يجب وضع خطة عمل من أجل رفع معدل الإنتاج خاصة مع عملائها وبلا خص مؤسسة سونلغاز لأنها تعتبر من أهم عملائه.

- بالنسبة لسنة 2017

- IQ 07 : يجب على المؤسسة بذل جهد أكبر خاصة مع المنافسة المتزايدة مع سونلغاز .

- IQ 08 : ينبغي على المؤسسة تحسين حصتها في السوق ، وهذا بتعرف على زبائن جدد مثل سوناطراك ، الولاية ، البلدياتالخ.

- IQ 09 : تحسين المعدل العمل بما في ذلك عقود العمل مع العملاء.

- IQ 10 : تحسين مناخ العمل و وضع الحرية الأزيمة له.

- IQ 11 : الاستماع للعميل من أجل تجنب المطالب التي تعقد التقدم في العمل خاصة فيما يتعلق بالأحياء السكنية.

- بالنسبة لسنة 2018

- IQ 07 : يجب الأخذ بعين الاعتبار المنافسة العدوانية الموجودة لدى مؤسسة سونلغاز .

- IQ 08 : يستحسن القيام بالدارسات الاستقصائية حول العملاء الجدد خارج المجموعة ومعرفة طرق إبرام العقود معهم .

- IQ 09 : برغم من وجود المؤهلات يجب اتخاذ إجراءات تحسينية .

- IQ 10 : العمل على الإفراج على الحد الأقصى خاصة في مجال الغاز .

- IQ 11 : الاستماع للعمال من أجل تجنب أي مطالب ، خاصة في تحسين ظروف العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

المطلب الثالث : انحرافات و تحليل موازنة الأشغال

من خلال الدراسة التي تمت تبين لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على موازنة الإشغال و بناء على هذا سوف نوضح في هذا المطلب ما هو محقق في الثلاث السنوات الأخيرة مبرزين في ذلك الإنحرافات حسب الأنشطة وحسب المشاريع الولائية و تحليل الإنحرافات للثلاث السنوات (2018-2017-2016) .

الفرع الأول : موازنة الأشغال سنة 2016

جدول رقم 05 : انحراف موازنة الأشغال سنة 2016

الوحدة: MDA بالنسبة للمبالغ الوحدة: KM بالنسبة للشبكات الوحدة: U بالنسبة للمحولات

التعين	UNITE				MDA				
	المقدر	الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية	وحدة القياس	المقدر	الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية
S1: MTA/BTA	600	501	99	84%	KM	1 362	1 203	159	88%
S2: HTA	130	26	104	20%		1 101	446	655	41%
S3: STE	20	24,3	-4,3	122%		68	85,8	-18	126%
S4: PTE	40	23	17	58%		106	60	46	57%
المجموع	790	574,3	215,7	73%		2 637	1 795	842	68%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة .

جدول يوضح الأشغال المقدره والحقيقية حسب المشاريع الولائية لأهم أنشطة المؤسسة من ناحية شبكة الكهربائية الهوائية المتوسطة والعالية التوتر .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

جدول رقم 06 : توزيع الشبكة الكهربائية للتوتر العالي والمتوسط حسب المشاريع لسنة 2016

الولاية	المقدر	الحقيقي	النسبة المئوية
بسكرة	100	85	85%
الوادي	130	99	76%
ورقلة	120	85	70%
غرداية	90	106	118%
الاعواط	90	83	92%
تمنراست	70	43	61%
المجموع	600	501	84%

المصدر : جداول التحليلية للمؤسسة

نلاحظ أن الإنحراف في موازنة الأشغال خلال هذه السنة 2016 هو متوسط بالرغم من أن المؤسسة حققت نسبة عالية (88%) في أشغال الكهرباء للتوتر العالي والتوتر المتوسط وهذا من الأهداف الأساسية للمؤسسة ، أما التوتر المنخفض كانت نسبة متوسطة (41%) ، وهي نسبة ضعيفة حققتها المؤسسة أما في أشغال الشبكات الكهربائية الأرضية فكانت النسب جيدة لأن المؤسسة حققت اثر مما هو متوقع أي بنسبة (26%) وهذا راجع إلى مشروع ولاية ورقلة بضبط المدينة الجديدة (حاسي مسعود) ، أما في المحولات كانت النسبة (57%) وهي نسبة متوسطة وهو ما اثر على النسبة العامة لسنة 2016 جعلها تؤثر على النسبة الكلية للأشغال وتكون النسبة متوسطة مما هو متوقع أو مقدر .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الثاني: موازنة الأشغال سنة 2017

جدول رقم 07 : انحراف موازنة الأشغال سنة 2017

الوحدة: MDA بالنسبة للمبالغ الوحدة: KM بالنسبة للشبكات الوحدة: U بالنسبة للمحولات

التعين	UNITE				وحدة القياس	MDA			
	المقدر	الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية		المقدر	الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية
S1: MTA/BTA	500	434	66	87%	KM	1 126	910	216	81%
S2: HTA	50	17	33	34%		481	302	179	63%
S3: STE	160	140	20	88%		1310	600	710	46%
S4: STF	10	0	10	0%		20	0	20	0%
S5: PTE	40	52	-12	130%	⊂	327	116	211	35%
المجموع	760	643	107	85%		3 264	1 928	1 336	59%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة .

جدول يوضح الأشغال المقدرة والحقيقية حسب المشاريع الولائية لأهم أنشطة المؤسسة من ناحية شبكة الكهربائية الهوائية المتوسطة والعالية التوتر .

جدول رقم 08 : توزيع الشبكة الكهربائية لتوتر العالي والمتوسط حسب المشاريع لسنة 2017

الولاية	المقدر	الحقيقي	النسبة المئوية
بسكرة	40	83	207%
الوادي	100	89	89%
ورقلة	110	68	62%
غرداية	100	103	103%
الاغواط	75	66	88%
إليزي	35	0	0%
تمنراست	40	26	64%
المجموع	500	435	87%

المصدر : جداول التحليلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

نلاحظ أن الإنحراف في موازنة الأشغال خلال هذه السنة 2017 هو جيد بالرغم من إنخفاض في مجموع القيمة الأشغال، لأن المؤسسة حققت نسبة عالية (87%) في أشغال الكهرباء للتوتر العالي والتوتر المتوسط وهذا من الأهداف الأساسية للمؤسسة ، أما التوتر المنخفض كانت نسبة متوسطة (63%) ، أما في باقي الأشغال فكانت النسب ضعيفة وهذا راجع إلى عدم الإهتمام الجيد للمؤسسة بها لأنها ليست لديها قيمة مالية كبيرة (عائد مالي كبير) هو ما اثر على النسبة العامة لسنة 2017 لأن الزيادة في الأشغال الأخرى سوف تؤثر على النسبة الكلية للأشغال وتكون النسبة أكبر بكثير مما هو متوقع أو مقدر .

الفرع الثالث: موازنة الأشغال سنة 2018

جدول رقم (09): انحراف موازنة الأشغال سنة 2018

الوحدة: MDA بالنسبة للمبالغ الوحدة: KM بالنسبة للشبكات الوحدة: U بالنسبة للمحولات

التعين	UNITE				وحدة القياس	MDA			
	المقدر	الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية		المقدر	الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية
S1: MTA/BTA	460	387	73	84%	KM	1 019	677	342	66%
S2: HTA	100	42	58	42%		860	763	97	89%
S3: STE	100	169	-69	169%		470	737	-267	157%
S4: STF	0	4					18		
S4: PTE	85	111	-26	131%	U	185	359	-174	194%
المجموع	745	713	36	73%		2 534	2 554	-20	101%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة .

جدول يوضح الأشغال المقدره والحقيقية حسب المشاريع الولائية لأهم أنشطة المؤسسة من ناحية شبكة الكهربائية الهوائية المتوسطة والعالية التوتر .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

جدول رقم (10): توزيع الشبكة الكهربائية للتوتر العالي والمتوسط حسب المشاريع لسنة 2018

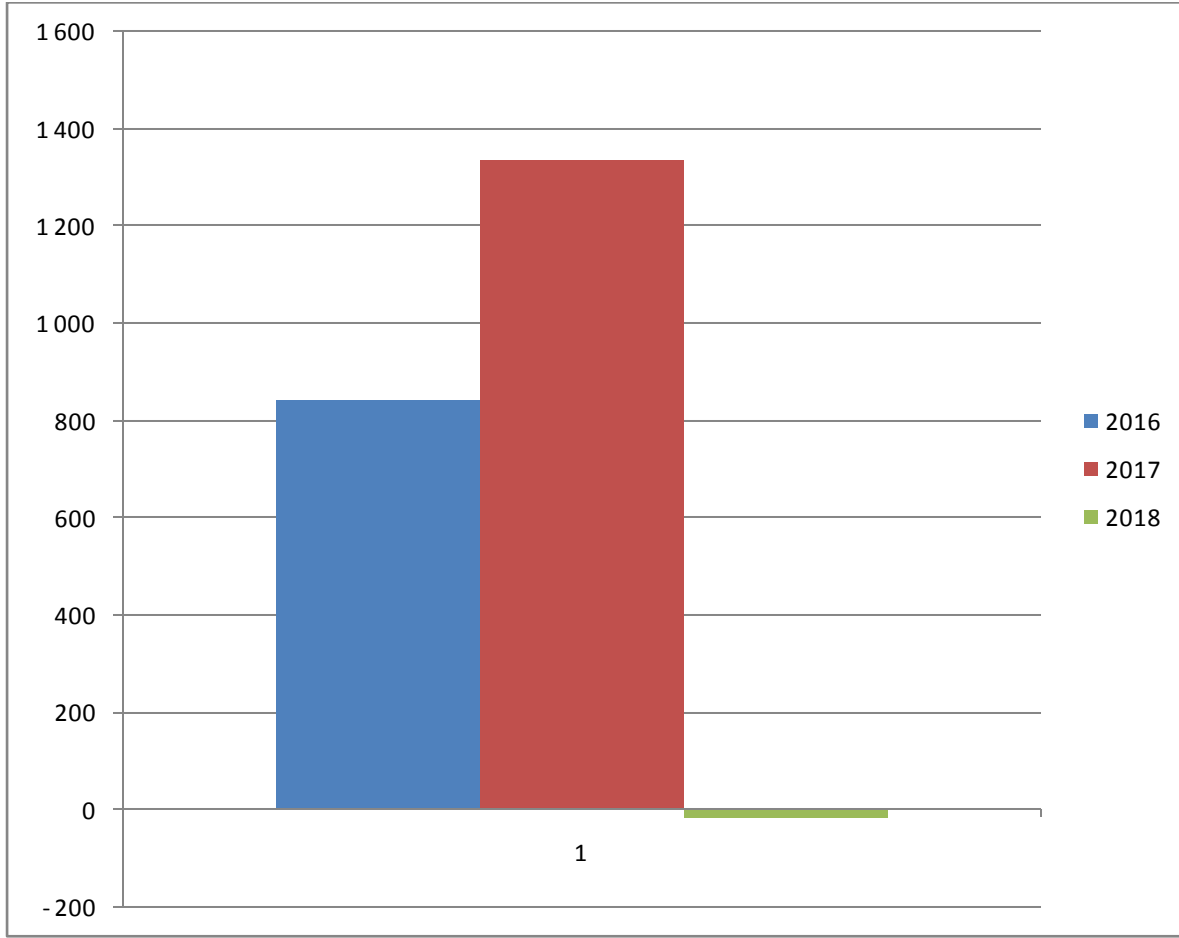
الولاية	المقدر	الحقيقي	النسبة المئوية
بسكرة	69	64	92%
الوادي	110	116	105%
ورقلة	62	71	115%
غرداية	95	89	94%
الاعواط	61	34	56%
إليزي	45	1	2%
تمنراست	18	13	84%
المجموع	460	388	84%

المصدر : جداول التحليلية للمؤسسة

نلاحظ أن الانحراف في موازنة الأشغال خلال هذه السنة 2018 هو جيد جدا لأن المؤسسة حققت نسبة عالية (101%) بالرغم من انخفاض في مجموع القيمة الأشغال بالنسبة إلى شبكة الكهرباء للتوتر العالي والتوتر المتوسط وهذا من الأهداف الأساسية للمؤسسة التي تحقق عائد مالي كبير ، أما التوتر المنخفض كانت نسبة جيدة (89%) ، أما في باقي الأشغال فكانت النسب جيدة فهي حققت نسبا أكثر مما هو متوقع وهذا راجع إلى الإهتمام المؤسسة وتغيير السياسة العامة بها لأنها بدئت تولي إهتمام بجميع الأنشطة دون تمييز لأنها كلها لديها قيمة مالية (عائد مالي) هو ما اثر على النسبة العامة لسنة 2018 لأن الزيادة في الأشغال الأخرى سوف تؤثر على النسبة الكلية للأشغال وتكون النسبة أكبر بكثير مما هو متوقع أو مقدر وتحقق المؤسسة أهدافها.

ويمكن توضيح الانحراف على الموازنة التجارية بالشكل التالي :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء



الشكل رقم (09) : أعمدة بياني توضح الانحراف على موازنة الأشغال خلال السنوات الدراسة

الفرع الرابع : تفسير الإنحرافات

1 - من خلال الأعمدة:

تعتبر موازنة الأشغال من أهم الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة لأنها تعتبر الأكثر فعالية من حيث الرقابة، وكأداة لتقييم الفعالية لنشاط المؤسسة وهذا عن طريق المرور بعدة مراحل مختلفة بدءاً من إعداد تقارير تقييم الأداء والمتمثلة في تنفيذ الخطط الواردة في الموازنات لكل مركز مسؤولية على حدا، كما نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من انحرافات موازنة الأشغال لسنوات 2016، 2017، 2018، أنها حققت انحراف أجمالي موجب خاصة في شبكات الكهربائية الهوائية العالية والمتوسطة التوتر وهو انحراف ملائم وهو في صالح المؤسسة وهو انحراف جيد لن نسبة مرتفعة وهو و هو ما يساعد المؤسسة في تحقيق عائد مالي جيد لأنه هو الذي يغطي التكاليف الكبير لعملية الإنتاج ويساعد في التقييم وكذلك لهو دور كبير في توجهات المؤسسة في مجال الأشغال الكهرباء الكبرى، حيث تعتبر نسبة الانحراف مقبولة وبالتالي فالمؤسسة حققت نسبة كبيرة مما هو مقدر، كما نلاحظ أن انحراف سنة 2018 هو أن المؤسسة حققت نسبة أشغال أكثر مما هو مقدر وهذا راجع إلى تحقيق رقم أعمال في شبكة الكهربائية تحت الأرض

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

أكبر مما هو متوقع أي بنسبة 57 % ، وكذلك في المحولات الكهربائية بنسبة أكبر مما هو متوقع أي بنسبة 94 % .

كما يرجع ذلك إلى أن الإنتاج المحقق للمؤسسة كان أعلى من الإنتاج المقدر، وهذا يبين أن المؤسسة تسعى إلى تحسين وضعيتها وتحقيق نتائج تفوق طاقتها الإنتاجية لكي تستطيع تلبية طلبات زبائنها لمواجهة الطلبات بحكم أنها المؤسسة الوحيدة على المستوى الجهوي، وهذا ما يجعل المؤسسة مصدر ثقة لزبائنها وعدم وقوعها في حالة عدم تلبية طلبات الزبائن هذا ما يسعدها على التقييم وتحسين في وضعيتها المالية حتى وإن لم تحقق النتائج المرجوة في التوتر العالي والمتوسط لشبكات الكهربائية

2 - من خلال المؤشرات

جدول رقم (11): مؤشرات الجودة بالنسبة للموازنة التجارية

رقم المؤشر	التعین	السنة	الهدف	النتيجة	الحالة
IQ 14	مستوى الإتقان في العناصر المنجزة	2016	أكثر من 95%	100%	A
		2017	أكثر من 95%	99%	A
		2018	أكثر من 95%	100%	A
IQ 15	إحترام متطلبات العملاء	2016	أكثر من 95%	99%	A
		2017	أكثر من 95%	95%	A
		2018	أكثر من 95%	98%	A
IQ 16	احترام الآجال الزمنية للإنجاز	2016	أكثر من 85%	70%	B
		2017	أكثر من 85%	78%	B
		2018	أكثر من 85%	75%	B

المصدر : جداول التحليلية للمؤسسة

- تحليل المؤشرات

يتم تحليل المؤشرات في المؤسسة إلا المؤشر الذي يوجد في حالة B و C أما المؤشرات التي توجد في حالة A تعتبر جيدة ويجب المحافظة عليها لأنها تعتبر نقاط قوة .

- بالنسبة لسنة 2016

- IQ 16 : عدم وجود المواد الإستراتيجية مثل الأسلاك الخاصة بالضغط العالي ، وكذلك معارضة المواطنين في بعض المشاريع مما يتسبب في أضرار على المخطط العام للمؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

- بالنسبة لسنة 2017

- IQ 16 : فشل التخطيط من قبل العملاء ، لهذا يجب ترتيب أولويات العمل

- بالنسبة لسنة 2018

- IQ 16 : اعتراضات المواطنين في بعض المشاريع لذا يجب ترتيب الأولويات لبعض الشؤون غير المدمجة في المخطط والتي تؤثر على التخطيط

المطلب الرابع : انحرافات و تحليل موازنة المحاسبة والمالية

إن المؤسسة في تحليل انحرافات موازنة المحاسبة المالية تعتمد على النسب المتحصل عليها من خلال المقارنة ما هو مقدر مع ما هو حقيقي وهذا الاعتماد على جدول حسابات النتائج الذي يوضح فيه كل المداخل من عملية البيع للمنتوج وكذلك كل المنتجات المخزنة والمنتجات التي هي في قيد الإنتاج وهذا ما ينتج لنا القيمة المضافة للاستغلال وهذا كله عندما يتم طرح جميع المصاريف المستهلكة المتعلقة بالنشاط وهذا من أجل الحصول عليها ، ومن أجل الحصول على فائض إجمالي الاستغلال الذي يأتي بعد ما تتم طرح مصاريف المستخدمين وكذلك المصاريف الضرائب ومصاريف التأمين ، ومن أجل الحصول على نتيجة الاستغلال وكذلك يجب إضافة كل منتج خارج عن دورة الاستغلال وهذا بعد ما يتم طرح المصاريف خارج دورة الاستغلال وكذلك الإهلاكات المثونات الخاصة بدورة الاستغلال .

الفرع الأول : موازنة المحاسبة والمالية سنة 2016

جدول رقم (12) : انحراف موازنة المحاسبة والمالية سنة 2016

الوحدة : KDA

التعين	رقم الأعمال المقدر	رقم الأعمال الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية
قيمة الإنتاج	2 167 593	2 013 988	153 605	93%
قيمة الإنتاج الإجمالية	2 636 946	2 013 847	623 099	76%
القيمة المضافة	1 056 473	1 066 561	-10 088	101%
فائض إجمالي الاستغلال	547 323	414 771	132 552	76%
نتيجة الاستغلال	444 023	361 382	82 641	81%
صافي الدخل من الأنشطة العادية	444 023	361 382	82 641	81%
المجموع	7 296 381	6 231 931	1 064 450	85%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية المؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

تحليل انحرافات موازنة المحاسبة والمالية :

- موازنة 2016 : إن موازنة حققت انحراف إجمالي بقيمة (1 064 450) وهذا بنسبة انحراف إجمالي تقدر بـ 85 % وهي نسبة جيدة بالنسبة المؤسسة لأنها تحقق الهدف المسطر ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة حققت نسبة عالية من قيمة الإنتاج حيث وصلت إلى ما نسبته 93 % من الهدف السنوي وهذا مما أدى إلى تحقيق قيمة مضافة أكثر مما هو متوقع ، بمعنى أخرى إن المؤسسة وصلت إلى الهدف السنوي المنشود وتحقيق نتيجة ايجابية لهذه الدورة .

الفرع الثاني : موازنة المحاسبة والمالية سنة 2017

جدول رقم (13) : انحراف موازنة المحاسبة والمالية سنة 2017

التعين	رقم الأعمال المقدر	رقم الأعمال الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية
قيمة الإنتاج	2 580 661	1 605 476	975 185	62%
قيمة الإنتاج الإجمالية	3 263 933	2 019 827	1 244 106	62%
القيمة المضافة	1 804 018	983 242	820 776	55%
فائض إجمالي الإستغلال	1 240 220	321 162	919 058	26%
نتيجة الإستغلال	1 105 220	298 941	806 279	27%
صافي الدخل من الأنشطة العادية	1 105 220	298 941	806 279	27%
المجموع	11 099 272	5 527 589	5 571 683	50%

- المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية المؤسسة .

تحليل انحرافات موازنة المحاسبة والمالية :

- موازنة 2017 : إن موازنة حققت انحراف إجمالي بقيمة (5 571 683) وهذا بنسبة انحراف إجمالي تقدر بـ 50 % وهي نسبة متوسطة بالنسبة المؤسسة لأنها لم تحقق الهدف المسطر ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة كان لديها نسبة متوسطة من قيمة الإنتاج حيث وصلت إلى ما نسبته 62 % من الهدف السنوي وكذلك قيمة الإنتاج الإجمالية التي وصلت نسبتها كذلك 62 % من الهدف السنوي وهذا ما أثر سلبا على القيمة المضافة للإستغلال التي لم تحقق إلا نسبة 55 % وهي نسبة ليست جيدة بالنسبة للمؤسسة وهذا إلى مما أدى إلى تدهور في فائض إجمالي لإستغلال وكذلك أثر على نتائج دورة الاستغلال التي حققت نسبة ضعيفة بالنسبة مما هو مسطر من طرف المؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الثالث : موازنة المحاسبة والمالية سنة 2018

جدول رقم (14) : انحراف موازنة المحاسبة والمالية سنة 2018

التعين	رقم الأعمال المقدر	رقم الأعمال الحقيقي	الانحراف	النسبة المئوية
قيمة الإنتاج	2 259 027	2 227 235	31 792	99%
قيمة الإنتاج الإجمالية	2 534 057	2 557 140	-23 083	101%
القيمة المضافة	1 126 493	1 055 040	71 453	94%
فائض إجمالي الإستغلال	459 297	351 540	107 757	77%
نتيجة الإستغلال	401 297	328 540	72 757	82%
صافي الدخل من الأنشطة العادية	401 297	328 540	72 757	82%
المجموع	7 181 468	6 848 035	333 433	95%

- المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية المؤسسة .

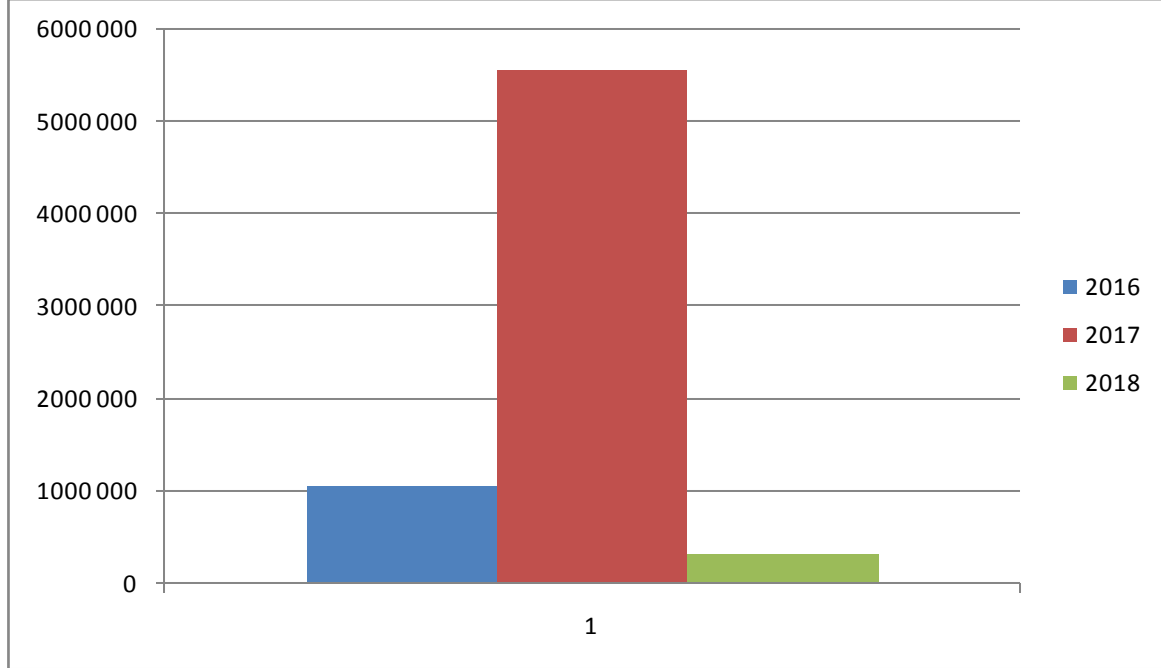
تحليل انحرافات موازنة المحاسبة والمالية :

- موازنة 2018 : إن موازنة حققت انحراف إجمالي بقيمة (333 433) وهذا بنسبة انحراف إجمالي تقدر بـ 95 % وهي نسبة جيدة بالنسبة المؤسسة لأنها تحقق الهدف المسطر ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة حققت نسبة عالية من قيمة الإنتاج و حيث وصلت إلى ما نسبته 99 % من الهدف السنوي وكذلك قيمة الإنتاج الإجمالية التي وصلت نسبتها كذلك 101 % بمعنى أن المؤسسة حققت إنتاج مخزن أكثر مما هو متوقع وهذا مما أدى إلى تحقيق قيمة مضافة جيدة ، بمعنى أخرى إن المؤسسة وصلت إلى بنسبة 82 % الهدف السنوي المنشود وتحقيق نتيجة ايجابية لهذه الدورة وبنسبة عالية .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الفرع الرابع : تفسير الإنحرافات

ويمكن توضيح الإنحراف على الموازنة المحاسبية والمالية بالشكل التالي :



الشكل رقم (10): أعمدة بياني توضح الانحراف على موازنة المحاسبة والمالية خلال السنوات الدراسة

1 - من خلال الأعمدة :

نلاحظ من خلال الأعمدة أن نسبة الانحراف لسنة 2016 كانت جيدة مقارنة بسنة 2017 التي كانت ضعيفة مقارنة مع سنة 2018 التي كان انحراف جيد وهذا يعود إلى السياسة المتبعة في المؤسسة ، رغم هذا فإن المؤسسة حققت انحراف إجمالي جيد لثلاث سنوات وهذا مقارنة النتائج المقدرة مع النتائج المحققة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

جدول رقم (15): انحراف الإجمالي لسنوات الدراسة لموازنة المحاسبة والمالية (2016-2017-2018)

المجموع	2016	2017	2018	التعين
1 160 582	153 605	975 185	31 792	قيمة الإنتاج
1 844 122	623 099	1 244 106	-23 083	قيمة الإنتاج الإجمالية
882 141	-10 088	820 776	71 453	القيمة المضافة
1 159 367	132 552	919 058	107 757	فائض إجمالي الاستغلال
961 677	82 641	806 279	72 757	نتيجة الاستغلال
961 677	82 641	806 279	72 757	صافي الدخل من الأنشطة العادية
6 969 566	1 064 450	5 571 683	333 433	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جداول الانحرافات الموازنة المالية والمحاسبة.

2 - من خلال المنحنيات :

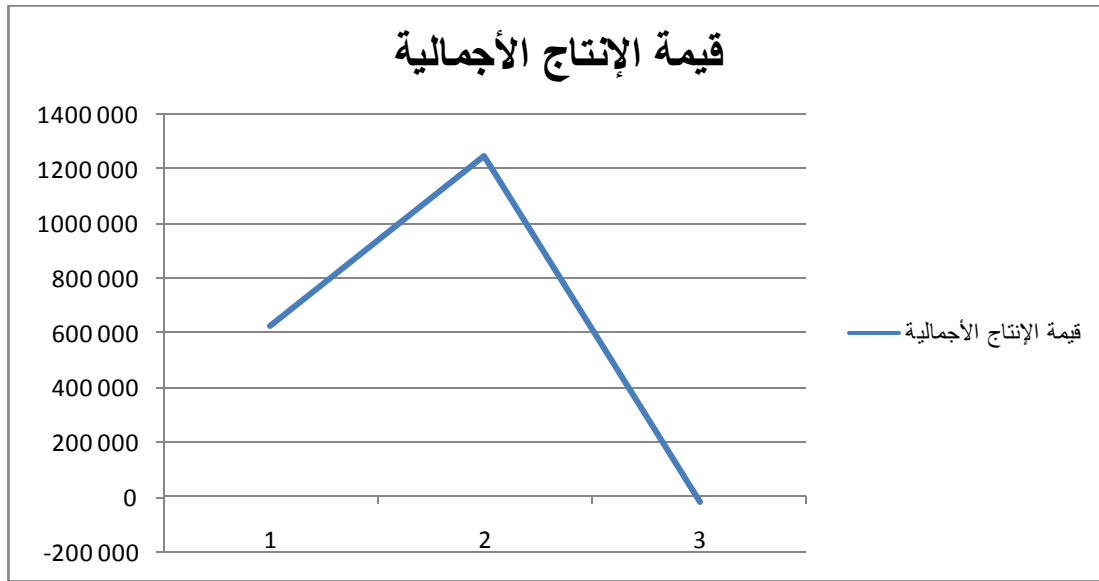
الشكل رقم (11): منحنى بياني يوضح الانحراف في قيمة الإنتاج خلال السنوات 2016-2017-2018



نلاحظ من خلال المنحنى أن النتائج المتوصل إليها حققت انحراف جيد خلال السنوات الثلاثة 2016 - 2017 - 2018، حيث قدر الانحراف الإجمالي لقيمة الإنتاج 1 160 582، وهو انحراف جيد رغم أن هناك انحراف ضعيف في سنة 2017 ويرجع ذلك إلى أن الإنتاج المقدر للمؤسسة كان أعلى من الإنتاج المحقق، وهذا يبني أن المؤسسة تسعى إلى وضع تقديرات تفوق طاقتها الإنتاجية

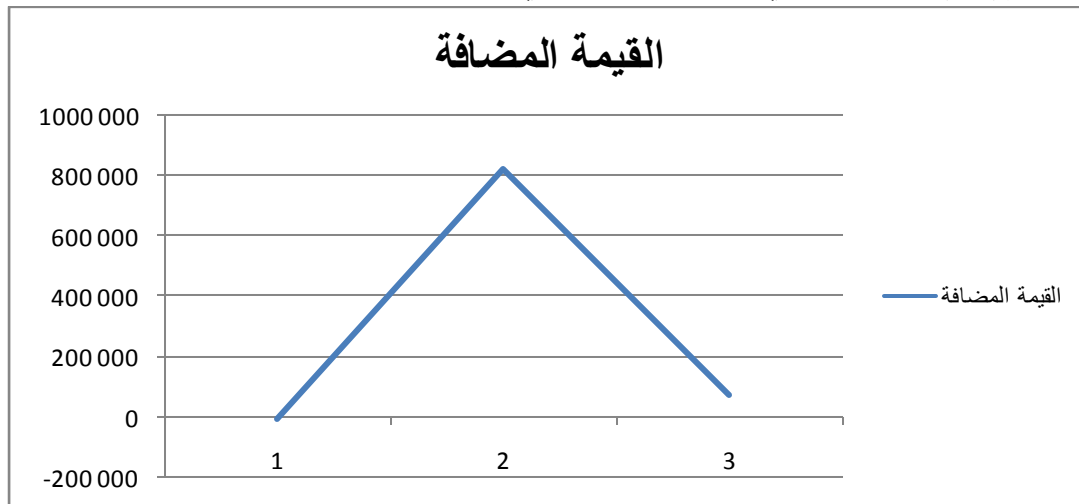
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الشكل رقم (12): منحني بياني يوضح الانحراف في قيمة الإنتاج الإجمالية خلال السنوات 2016-2017-2018



نلاحظ من خلال المنحني أن النتائج المتوصل إليها حققت انحراف جيد خلال السنوات الثلاثة 2016 - 2017 - 2018 ، حيث قدر الانحراف الإجمالي لقيمة الإنتاج **1 844 122** ، وهو انحراف جيد رغم أن هناك انحراف ضعيف في سنة 2017 وانحراف جيد سنة 2018 ويرجع ذلك إلى أن قيمة الإنتاج الإجمالي المقدر للمؤسسة كان أعلى من الإنتاج المحقق هذا لسنة 2016 و2017، أما في سنة 2018 المؤسسة حققت إنتاج إجمالي أكثر مما هو متوقع وهذه تعتبر نتيجة جيدة.

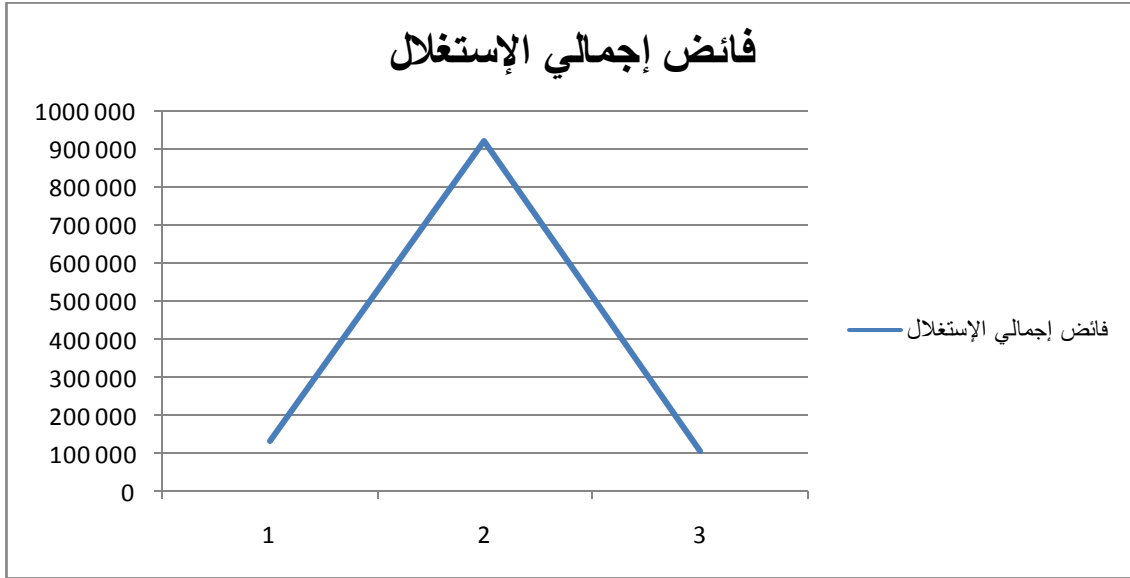
الشكل رقم(13): منحني بياني يوضح الانحراف في قيمة الهضافة خلال السنوات 2016-2017-2018



نلاحظ من خلال المنحني أن النتائج المتوصل إليها حققت انحراف جيد خلال السنوات الثلاثة 2016 - 2017 - 2018 ، حيث قدر الانحراف الإجمالي لقيمة المضافة **882 141** ، وهو انحراف جيد رغم أن هناك انحراف ضعيف في سنة 2017 وانحراف جيد سنة 2016 ويرجع ذلك إلى ارتفاع في قيمة الإجمالي المقدر للمصاريف المؤسسة.

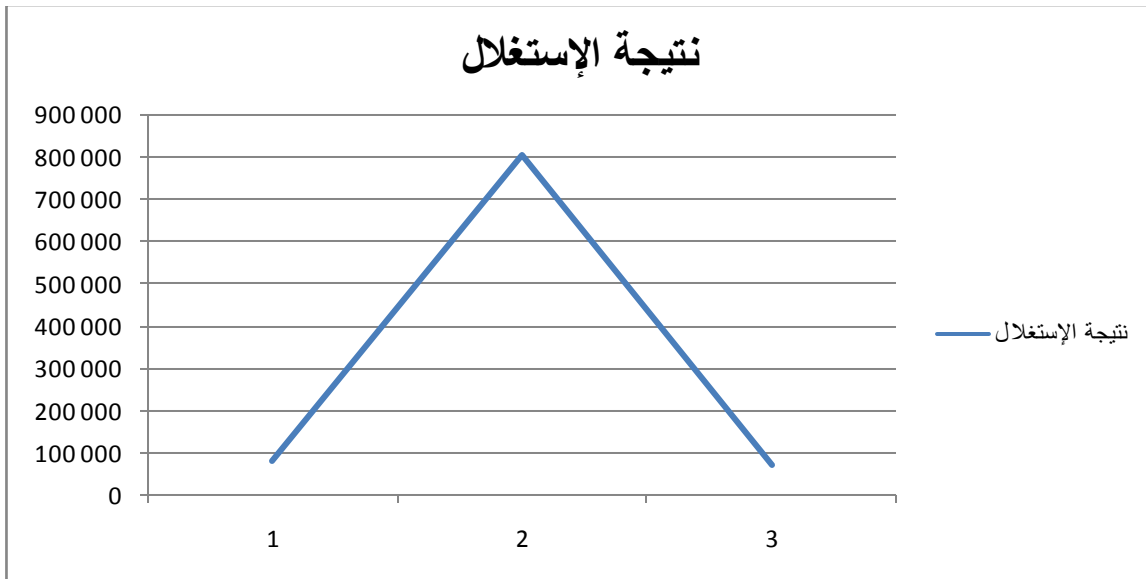
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

الشكل رقم(14): منحني بياني يوضح الانحراف في قيمة فائض إجمالي الاستغلال خلال السنوات 2018-2017-2016



نلاحظ من خلال المنحني أن النتائج المتوصل إليها حققت انحراف جيد خلال السنوات الثلاثة 2018 - 2017 - 2016 ،حيث قدر الانحراف الإجمالي لقيمة الإنتاج 1 159 367 ،وهو انحراف جيد رغم أن هناك انحراف ضعيف في سنة 2017 وانحراف جيد سنة 2018 و2016 ويرجع ذلك إلى أن فائض الاستغلال المقدر للمؤسسة كان أعلى من فائض الاستغلال المحقق.

الشكل رقم(15): منحني بياني يوضح الانحراف في قيمة نتيجة الاستغلال خلال السنوات 2018-2017



نلاحظ من خلال المنحني أن النتائج المتوصل إليها حققت انحراف جيد خلال السنوات الثلاثة 2018 - 2017 - 2016 ،حيث قدر الانحراف الإجمالي لنتيجة الاستغلال 961 677 وهو انحراف جيد رغم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

أن هناك انحراف ضعيف في سنة 2017 وانحراف جيد سنة 2018 و2016 ويرجع ذلك إلى أن نتيجة الاستغلال المقدرة للمؤسسة كان أعلى من نتيجة الاستغلال المحققة وهذا يعود للسياسة العامة المنتهجة التي حسنت في النتائج.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أشغال الكهرباء

خاتمة الفصل الثاني

من خلال تقييم الأداء المالي لشركة أشغال الكهرباء وتطبيقاتها بالاعتماد على الموازنات التقديرية للفترة الممتدة ما بين 2016، 2017، 2018، تبين لنا أن مؤسسة تستخدم الموازنة التقديرية لتخطيط عملية الإنتاج وذلك بالاعتماد على إنتاج السنة الماضية والتنبؤ من خلال عملية الاستخبار كما تقوم بالرقابة والتقييم عن طريق حساب الانحراف كما تقوم بتحليل الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا كله يتم من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات الجودة الموضوعية من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن عملية التقييم تتم باستخدام هذه المؤشرات في تقييم وتحقيق النتائج الإيجابية كما أننا لم نعثر على ذلك المستوى الكفاء والفعال الذي كان ينتظر تحقيقه، وهذا راجع إلى عدم الرقابة من جهة، وكذلك من خلال مراجعة مستوى النشاط المحقق مع ما هو مخطط له في الموازنات التقديرية ومن جهة أخرى فإن المؤسسة ما زالت تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في عملية تقدير موازاناتها.

الختامة

الخاتمة

حاولنا في هذه الدراسة توضيح أهمية الموازنة التقديرية كتقنية ونظام معلومات يساعد المؤسسات الاقتصادية على قياس الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة في مختلف المستويات وكذلك إبراز دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي، لأن المؤسسة لم تعد مجرد عملية إدخال الموارد المتوفرة لديها لتحقيق غايات متعددة وتحقيق الربح بل أصبحت الكفاءة والفعالية أسس هامة للتعبير عن حسن التسيير والإستغلال والامتياز في الأداء.

ومن خلال هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة التي إلى جانبين جانب نظري تطرقنا فيه إلى الموازنة التقديرية مع إبراز أهم ما يتعلق بالموازنة التقديرية من الجانب النظري (من حيث التعريف، الأهمية، والمبادئ، والخصائص..... الخ) وكما تم التطرق إلى الأداء المالي وتمت فيه الدراسة من حيث (التعريف، الأهمية، والمبادئ، والخصائص والأسس..... الخ)، كما قمنا بتوضيح كيفية تقييم الأداء المالي بواسطة الموازنة التقديرية.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء "تقرت" حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على كيفية انجاز الموازنة التقديرية لموازنة عملية الإنتاج ومدى مساهمتها في التقييم المالي للمؤسسة بإعتبار أن هذه الأداة برغم من أنها طريق تقليدية إلا أنها ضرورية في عملية التقييم لأنها تبرز القدرة الإنتاجية للمؤسسة وهي وكذلك تعكس خططها وبرمجتها المستقبلية من جهة أخرى، وكذلك تعتبر من أهم أدوات الرقابة التي تمكن المؤسسة من مدى معرفة الأهداف المرجوة تحقيقها. والتي من خلالها حاولنا الإجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك إثبات الفرضيات الموضوعية وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

- الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في تقييم الأداء المالي من خلال المساهمة في معرفة سبب الانحراف، والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى كذلك هذا ما تم التوصل إليه من خلال دراسة مكناسي سمية وخضراوي نور الهدى سنة 2016.
- تعتمد شركة أشغال الكهرباء على الموازنة التقديرية في تقييم أدائها المالي من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أما عن المديرية الجهوية بتقرت فهي تعتمد على موازنة عملية الإنتاج كونها ترتبط بالنشاط الرئيسي للشركة الذي يعتبر مصدر إيراداتها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- شركة أشغال الكهرباء بتقرت لا تعتمد في إعداد موازنتها التقديرية في تقييم أدائها المالي على الأسس العلمية لإهمالها لموازنتي المشتريات والأجور اللتين تعتبران أساسيتين في تقييم الأداء المالي وهو ما ينفي الفرضية الثالثة.

- الأداء المالي لا يساهم في نمو الشركة لاعتمادها في نشاطها على برامج الدولة في مجال التزود بالطاقة الكهربائية وشبكات الغاز، بينما يساهم في استقرارها وهو ما ينفي الفرضية الرابعة

❖ نتائج الدراسة

- شركة أشغال الكهرباء تولي اهتماماً بالموازنة التقديرية الإنتاج لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات الشركة، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين علاقتها مع الزبائن وتقديم خدمات أفضل من أجل المحافظة على مكانتها في السوق.

- تقييم الأداء المالي هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط، ومنه إصدار أحكام تقييمية تساعد على إتخاذ إجراءات التصحيحية

- تعد الموازنة التقديرية الوعاء الذي يحوي خطة المؤسسة التي يتم فيها إعداد الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، مما يسهل من عملية الرقابة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب

- إن تخطيط المؤسسة لعملية إنتاجها عن طريق الاعتماد على الموازنة التقديرية للإنتاج غير كافي لتصحيح الخلل في الانحرافات و من ثم تقييم أداءها المالي بشكل كفو وفعال وإنما اللجوء إلى إعداد كل أنواع الموازنات (الترمينات ، الأجر ، المبيعات ،...) وذلك لدعم مركزها المالي، وبالتالي التقييم الجيد لأدائها المالي والتدخل لتصحيح الانحرافات والوقوف على أسبابها ومن ثم البحث على السبل المناسبة لمعالجتها وتصحيحها.

❖ التوصيات و الإقتراحات

- يجب على المؤسسة أن تولي لنظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة إهتماماً، بإعتبارها أداة فعالة في معرفة وتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية

- الإهتمام بمختلف الموازنات التي تعدها المؤسسة كموازنة الترمينات وموازنة الأجر وعدم الإقتصار فقط على موازنة عملية الإنتاج .

- يجب على المؤسسة الإعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تقييم أداءها المالي، وهذا من أجل إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها وإتخاذ الإجراءات الأزمة لتصحيحها.

- على المؤسسة أن تقوم بتجميع الموازنات الجزئية لتحديد نتيجة الموازنة التقديرية بشكل دقيق وهو ما يسمح بقياس فعالية النشاط الذي تقوم به المؤسسة

المراجع

المراجع

1 - الكتب

1. أبو فتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأعمال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط 2، 1995.
2. أحمد أنور " المحاسبة الإدارية و اتخاذ القرارات و بحوث العمليات " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية1997
3. أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1983
4. إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
5. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006.
6. بديع الدين ريشو، الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009 .
7. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابة وإثبات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2001.
8. دادن عبد الغني، " قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الإقتصادية"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد4، 2006.
9. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، اليازوري، 2011
10. وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، مؤسسة مي للطباعة.
11. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011.
12. لؤي محمد عبد الرحمان، محاسبة التكاليف المعيارية" تكاليف"2 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2011.
13. محمد مؤيد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، عبد الخالق مطلق الراوي، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للمنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
14. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. محمد محمد الجزار، الرقابة على التكاليف، مكتبة عين الشمس، بدون بلد النشر، 1971 .

16. محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
17. محمد يحي أبو طالب، نظم المعلومات الإدارية والمحاسبة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر .
18. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط5 ، 1999.
19. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
20. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1999.
21. ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد " مراقبة السير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية " دار المحمدية العاصمة -الجزائر
22. ناظم حسن السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، الأردن، 2009.
23. عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
24. علاء فرحان طالب، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء ،عمان، 2011.
25. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
26. علي عبد الرحيم وآخرون، أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط5 ، 1990.
27. عايدة الخطاب ،التخطيط الإستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1989
28. فركوس لزم، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001.
29. فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003.
30. صافي خالص محمد صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
31. تركمان عبد اللطيف،" الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سوريا، العدد 1، 2004.
32. حجازي محمد عباس، مبادئ عملية الموازنات، مجلة التكاليف، العدد 5 ، بدون بلد النشر، 1971.
33. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر .

34. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال: التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 2 - الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. بن عمارة نور الدين، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسات، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2009.
 2. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2005-2006.
 3. وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة لنيل الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
 4. زايدي حميدة، استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2011-2010.
 5. حلومي سارة، "مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تدقيق، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2014.
 6. كوثر بوغابة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، سنة 2011-2012.
 7. محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص محاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
 8. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
 9. موفق كابوش، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء، رسالة ماجستير، فرع مالية، جامعة البليدة، 1994.
 10. مكناسي سمية، خضراوي نور الهدى، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية تخصص : مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016.

11. علي فاضل جابر، " التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص، مالية المؤسسات، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك.

12. صيفي حسينة،" دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

3 - المجلات والملتقيات

1. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001
2. عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 6-7 مايو 2005
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009

4 - مواقع الانترنت

1. بن زعييط وهيبة ، مواي بحرية ، الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار ، www.iefpedia.com
ثانيا:المراجع باللغة الفرنسية

1 - الكتب

1. Amaud thoustron, Evaluation des entreprises technique de gestion ; 3^{eme} édition, economica, France, 2005.
2. Brigitte Doriath, Contrôle de Gestion, Dunod, Paris, 3eme édition, 2002
3. L. Longhoi , C.Bommier, control de gestion, Ed Berti, paris, 2006
4. Michel Gervois, Contrôle de Gestion, Ed Economica, France, 3eme Edition, 2000.

الملاحق

الملحق رقم 01



Société de Travaux d'Electrification

KAHRIF

SPA Au Capital Social de: 1.000 000 000 DA
Siège Social: AIN D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE
Tél.:213 29 67 69 63 Fax: 213 29 67 69 50

كهريف

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	note	2016	2015
Ventes et produits annexes		2 083 883 902,23	2 329 523 409,74
Variation stocks produits finis et en cours		- 98 593 043,28	44 897 150,59
Subventions d'exploitation		0,00	
PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 985 290 858,95	2 374 420 560,33
Achats consommés		798 958 928,84	1 063 208 095,94
Services extérieurs et autres consommations		95 023 755,09	83 761 771,31
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		893 982 683,93	1 146 969 867,25
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 091 308 175,02	1 227 450 693,08
Charges de personnel		507 054 499,90	503 121 497,36
Impôts , taxes et versements assimilés		8 598 757,49	40 108 958,84
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		575 654 917,63	684 220 236,88
Autres produits opérationnels		4 493 756,96	3 725 783,00
Autres charges opérationnelles		238 052 114,39	149 997 143,19
Dotations aux amortissements, provision et perte de valeur		157 839 410,67	136 230 228,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		75 819 928,63	27 185 252,18
RESULTAT OPERATIONNEL		260 077 078,16	428 903 900,77
Charges financieres		0,00	0,00
RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		260 077 078,16	428 903 900,77
IMPÔTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 065 604 544,54	2 405 331 595,51
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 805 527 466,38	1 976 427 694,74
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		260 077 078,16	428 903 900,77
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		260 077 078,16	428 903 900,77
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaires (1)			
part du groupe (1)			

الملحق رقم : 02



Société de Travaux d'Electrification

SPA Au Capital Social de: 1.000 000 000 DA
Siège Social: AII D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE
Tél.: 213 29 67 69 63 Fax: 213 29 67 69 50

كهريف

KAHRIF

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	note	2017	2016
Ventes et produits annexes		2 083 908 825,09	2 083 883 902,23
Variation stocks produits finis et en cours		120 482 794,52	- 98 593 043,28
Subventions d'exploitation		0,00	
PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 204 391 619,61	1 985 290 858,95
Achats consommés		1 227 901 323,82	798 958 928,84
Services extérieurs et autres consommations		84 569 295,24	95 023 755,09
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 312 470 619,06	893 982 683,93
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		891 921 000,55	1 091 308 175,02
Charges de personnel		628 064 907,16	507 054 499,90
Impôts , taxes et versements assimilés		14 464 189,91	8 598 757,49
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		249 391 903,48	575 654 917,63
Autres produits opérationnels		9 755 870,41	4 493 756,96
Autres charges opérationnelles		128 831 384,18	238 052 114,39
Dotations aux amortissements, provision et perte de valeur		175 655 229,38	157 839 410,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions		155 677 871,17	75 819 928,63
RESULTAT OPERATIONNEL		110 339 031,50	260 077 078,16
Charges financières		0,15	0,00
RESULTAT FINANCIER		- 0,15	0,00
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		110 339 031,35	260 077 078,16
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 369 825 361,19	2 065 604 544,54
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 259 486 329,84	1 805 527 466,38
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		110 339 031,35	260 077 078,16
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		110 339 031,35	260 077 078,16
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaires (1)			
part du groupe (1)			

الملحق رقم : 03



Société de Travaux d'Electrification

SPA Au Capital Social de: 1.000 000 000 DA
Siège Social: AII D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE
Tél.: 213 29 67 69 63 Fax: 213 29 67 69 50

كهريف

KAHRIF

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		2 437 768 789,82	2 083 908 825,09
Variation stocks produits finis et en cours		- 1 753 255,74	120 482 794,52
Subventions d'exploitation		0,00	
PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 436 015 534,08	2 204 391 619,61
Achats consommés		1 368 140 753,73	1 227 901 323,82
Services extérieurs et autres consommations		229 874 182,59	84 569 295,24
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 598 014 936,32	1 312 470 619,06
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		838 000 597,76	891 921 000,55
Charges de personnel		721 536 049,46	628 064 907,16
Impôts , taxes et versements assimilés		17 643 732,74	14 464 189,91
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		98 820 815,56	249 391 903,48
Autres produits opérationnels		25 890 998,12	9 755 870,41
Autres charges opérationnelles		38 218 458,64	128 831 384,18
Dotations aux amortissements, provision et perte de valeur		95 980 467,64	175 655 229,38
Reprise sur pertes de valeur et provisions		59 692 501,31	155 677 871,17
RESULTAT OPERATIONNEL		50 205 388,71	110 339 031,50
Charges financières		0,00	0,15
RESULTAT FINANCIER		0,00	- 0,15
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		50 205 388,71	110 339 031,35
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 521 599 033,51	2 369 825 361,19
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 471 393 644,80	2 259 486 329,84
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		50 205 388,71	110 339 031,35
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		50 205 388,71	110 339 031,35
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaires (1)			
part du groupe (1)			



Société de Travaux d'Electrification

SPA Au Capital Social de: 1.000 000 000 DA
Siège Social: AIN D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE
Tél.: 213 29 67 69 63 Fax: 213 29 67 69 50

كهريف

KAHRIF

TCR 2016

TCR (Valeur en MDA)	REAL 2014	REAL 2015	BILAN 2016 PROJET NVHMD	BILAN 2016 DRSE	BILAN 2016
Ventes et produits annexes	1 885 630	2 329 523	179 089	1 834 899	2 013 988
Ventes et produits finis et en cours	53 723	44 897	40 789	-40 930	-141
I- Production de l'exercice	1 939 353	2 374 421	219 878	1 793 969	2 013 847
Achats consommés	821 949	1 063 208	45 000	772 628	817 628
Taux des consommations	42%	45%	20%	43%	41%
Services extérieur et autres consommations	465 701	83 762	54 000	75 657	129 657
Taux des services	24%	4%	25%	4%	6%
II- Consommation de l'exercice	1 287 649	1 146 970	99 000	848 285	947 285
III- Valeur ajoutée d'exploitation	651 704	1 227 451	120 878	945 684	1 066 561
Taux de valeur ajoutée	34%	52%	55%	53%	53%
Charges de personnel	481 870	503 121	35 000	541 557	576 557
Taux des FP	25%	21%	16%	30%	29%
Impôts , taxes et versement assimilés	9 981	40 109	5 900	4 100	10 000
IV- Excédent brut d'exploitation	159 852	684 220	79 978	400 026	414 771
Autres produits opérationnels	25 664	3 726	0	2 268	2 268
Autres charges opérationnelles	99 500	149 997	0	5 000	5 000
Dotation aux amortissements, provisi	99 605	136 230	28 000	107 000	135 000
Reprise sur pertes de valeur et provisi	76 374	27185	0	19 109	19 109
V- Résultat opérationnel	62 785	428 904	51 978	309 405	361 382

الملحق رقم : 05



Société de Travaux d'Electrification

SPA Au Capital Social de: 1.000 000 000 DA
Siège Social: AIN D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE Tél.:213 29 67
69 63 Fax: 213 29 67 69 50

كهريف

KAHRIF

TCR 2017

RUBRIQUES	EXERCICE 2014	EXERCICE 2015	EXERCICE 2016	BILAN PREV 2017
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	1 885 630	2 329 523	2 083 884	1 605 476
VARIATION STK PROD FINIS ET EN COURS	53 723	44 897	-98 593	414 351
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 939 353	2 374 421	1 985 291	2 019 827
ACHATS CONSOMMES	821 949	1 063 208	798 959	965 414
Taux des consommations	42%	45%	40%	48%
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONS	465 701	83 762	95 024	71 171
Taux des services	24%	4%	5%	4%
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	1 287 649	1 146 970	893 983	1 036 585
III- VALEUR AJOUTEE (I-II)	651 704	1 227 451	1 091 308	983 242
Taux de VA	33,60%	51,70%	55,00%	49%
CHARGES DU PERSONNEL	481 870	503 121	507 054	641 712
Taux des FP	25%	21%	26%	32%
Taux FP/VA	74%	41%	46%	65%
IMPOTS, TAXES ET VERSEME ASSIMILES	9 981	40 109	8 599	20 368
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	159 852	684 220	575 655	321 162
Taux de L'EBE	8,20%	28,80%	29,00%	16%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	25 664	3 726	4 494	22 580
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	99 500	149 997	238 052	8 780
DOTAT AUX AMORT., PROV.ET PERT VAL	99 605	136 230	157 839	75 153
REPRISES SUR PERTES DE VAL ET PROV	76 374	27 185	75 820	39 132
V- RESULTAT OPERATIONNEL	62 785	428 904	260 077	298 941
Taux de R.O.E	3%	18%	13%	15%

الملحق رقم : 06



Société de Travaux d'Electrification

SPA Au Capital Social de: 1.000 000 000 DA
Siège Social: AIII D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE
Tél.:213 29 67 69 63 Fax: 213 29 67 69 50

KAHRIF

كهريف

TCR 2018

RUBRIQUES	EXERCICE 2017	BUDGET 2018	BILAN PREV 2018	EXERCICE 2018
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	2 083 909	2 259 027	2 113 386	2 227 235
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	120 483	275 030	190 439	329 906
PRODUCTION IMMOBILISEE				
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION				
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 204 392	2 534 057	2 303 825	2 557 140
ACHATS CONSOMMES	1 227 901	1 320 736	1 161 539	1 405 500
Taux des consommations	56%	52%	50%	55%
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	84 569	86 828	92 217	96 600
Taux des services	4%	3%	4%	4%
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	1 312 471	1 407 564	1 253 756	1 502 100
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	891 921	1 126 493	1 050 069	1 055 040
Taux de VA	40,50%	44,50%	45,60%	41%
CHARGES DU PERSONNEL	628 065	649 250	710 624	690 000
Taux des FP	28%	26%	31%	27%
Taux FP/VA	70%	58%	68%	65%
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	14 464	17 946	13 900	13 500
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	249 392	459 297	325 545	351 540
Taux de L'EBE	11,30%	18,10%	14,10%	14%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	9 756	25 000	24 660	24 000
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	128 831	7 000	1 000	1 000
DOTATIONS AUX AMORT., PROV.ET PERTES DE VALEURS	175 655	76 000	75 000	46 000
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	155 678			
V- RESULTAT OPERATIONNEL	110 339	401 297	274 205	328 540
Taux de R.O.E	5%	16%	12%	13%

الملحق رقم 07: مؤشرات الجودة الخاصة بالموازنة التجارية


COMMERCIAL						
N°IQ	Libellé	Responsable	Période	Objectif	Résultat	Etat
IQ07	Compétitivité, Efficacité & Performance Nombre des commandes client/Nombre d'affaires ciblées x100	DTC / DR (dTC)	S	Σ		
IQ08	Compétitivité, Efficacité & Performance Nombre des commandes hors groupe Sonelgaz/Nombre de commande Globale x100	DTC / DR (DTC)	S	Σ		
IQ09	Respect des exigences définis : Nombre des factures rejetées/Nombre de Facture éditées pendant la période	DTC / DR (dTC)	T	≤ 5 %		
IQ10	Amélioration de la satisfaction client : Montant des factures RG Libérés et Main levée /Montant des factures exigibles ou Montant des CBE	DTC / DR (dTC))	T	≥ 95%		
IQ11	Amélioration de la satisfaction client - Niveau de satisfaction client la Somme des réclamations fondées / Total des Affaires engagées (en cours)	DTC / DR (dTC)	T	≤ 10 %		

Σ Objectif à fixer par l'Unité ; lequel dépendra du niveau de plan de charge.

الملحق رقم 08: مؤشرات الخاصة بموازنة الأشغال

ETUDES ET TRAVAUX						
N°IQ	Libellé	Responsable	Période	Objectif	Résultat	Etat
IQ12	Respect des exigences définies/arrêtées (maîtrise des éléments de sortis Non Conforme) : Nombre de dossiers approuvés à la première vérification/ Nombre dossiers soumis à l'approbation x 100	DTC : Bureau d'études HT D.R : Service Etudes MT/BT	T	≥ 80 %		
IQ13	Respecter le planning des Etudes : Nombre des Etudes réalisées dans les délais/ Total des études demandés (ordonnés) x 100	DTC : Bureau d'études HT D.R : Service Etudes MI/BI	e	≥ 95%		
IQ14	arrêtées (maîtrise des éléments de sortis NC) : Nombre totale ouvrages (affaires) réceptionnées conformes /Total des ouvrages réceptionnées	D.R : Département Travaux	S	≥ 95%		
IQ15	Respect des exigences définies & arrêtées (maîtrise des éléments de sortis NC) : Nombre d'attachements facturables /Total des attachements établis	D.R : Département Travaux Chefs de projets	T	≥ 95%		
IQ16	Respecter des plannings de réalisations : Nombre d'ouvrage remis dans les délais/nombre total des ouvrages planifiés pour l'année durant la période de référence	D.R : Département Travaux & Chers de projets	S	> 85%		

الملحق رقم 09 شهادة ISO 9001



Certificat Certificate

N°2014/60720.2

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par:
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by

KHRIF SPA

pour les activités suivantes :
for the following activities

**CONSTRUCTION DE LIGNES BASSE ET MOYENNE TENSION,
HAUTE ET TRES HAUTE TENSION AERIENNES ET SOUTERRAINES,
ECLAIRAGE PUBLIC ET INSTALLATION GAZ.**

**CONSTRUCTION OF OVERHEAD AND UNDERGROUND
LOW-, MEDIUM-, HIGH- AND VERY HIGH-VOLTAGE LINES
PUBLIC LIGHTING AND GAS INTALLATION.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirement of

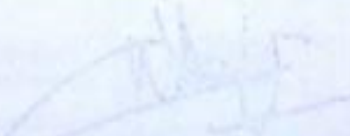
ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Siège : Villa Noor Hal Ain d'Heb MEDEA 26001 ALGERIE
Direction Régionale Centre: Route de Boufarik Dar El Beida ALGER ALGERIE
Direction Régionale Ouest: Zone Industrielle Serira Route des Abattoires ORAN ALGERIE
Direction Régionale Est: Zone Industrielle Palma BP 390 CONSTANTINE ALGERIE
Direction Régionale Centre Est: Zone Industrielle Route de Batna SETIF ALGERIE
Direction Régionale Sud Est: ZA BP 135 TOUGGOURT ALGERIE


Ce certificat est valable à compter de (année/mois/jour) **2017-08-07** jusqu'à (année/mois/jour) **2020-05-19**
This certificate is valid from (year/month/day)

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL



MAUGEREAU-LANDEIS

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme.
The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified.
Accréditation T.N.A.C. n° 3-0003, Certification de Systèmes de Management, T.N.A.C. accréditation n° 3-0003, Management Systems Certification
CERTIF INT F 0965 S NAJ 032016 AFAQ est une marque déposée. AFAQ est un registered trademark.



Flasher ce QR code pour vérifier le validé du certificat

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL S.A. - Avenue de Lattès, Centre Urbain Nord, Avenue Houari Boumediène - 1002 Tiziouz - Tiziouz
T. (216) 71 751 533 - F. (216) 71 767 503 - R.C. 3103031027 www.afnor.org

