



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: محاسبة



عنوان المذكرة

دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة

الاقتصادية

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية نفضال غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

مرسلي نزيهة

المؤطر في المؤسسة:

رئيس دائرة المحاسبة حروز يوسف

من إعداد الطلبة:

حمداوي إخلاص فاطمة الزهراء

حفار هناء

شحيمة محمد الأمين

السنة الجامعية:

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى من زرعوا فينا حب العلم،
إلى من كانوا لنا نوراً في طريق الظلمات...
إلى والدينا الأعزاء،
لكم نهدى هذا العمل المتواضع عربون حب ووفاء،
وتقديرًا لتضحياتكم وسهركم من أجلنا، فإنتم الأصل
والدافع، والدعاء الدائم.
إلى أساتذتنا الكرام، الذين علمونا أن النجاح يبدأ
بخطوة، وأن الإصرار يصنع الفرق.
إلى زملائنا وزميلاتنا، شركاء الرحلة الدراسية الجميلة.
إلى كل من آمن بنا، ودعمنا بكلمة أو ابتسامة أو دعاء.

محمد اوي إخلاص فاطمة الزهراء

الإهداء

إلى من زرعوا فينا حب العلم،
إلى من كانوا لنا نوراً في طريق الظلمات...
إلى والدينا الأعزاء،

لكم نهدى هذا العمل المتواضع عربون حب ووفاء،
وتقديرًا لتضحياتكم وسمركم من أجلنا، فأنتم الأصل
والدافع، والدعاء الدائم.

إلى أساتذتنا الكرام، الذين علمونا أن النجاح يبدأ
بخطوة، وأن الإصرار يصنع الفرق.

إلى زملائنا وزميلاتنا، شركاء الرحلة الدراسية الجميلة.
إلى كل من آمن بنا، ودعمنا بكلمة أو ابتسامة أو
دعاء.

حفار هذا

الإهداء

إلى من زرعوها فينا حب العلم،
إلى من كانوا لنا نوراً في طريق الظلمات...
إلى والدينا الأعزاء،

لكم نهدى هذا العمل المتواضع عربون حب ووفاء،
وتقديراً لتضحياتكم وسمركم من أجلنا، فأنتم الأصل
والدافع، والدعاء الدائم.

إلى أساتذتنا الكرام، الذين علمونا أن النجاح يبدأ
بخطوة، وأن الإصرار يصنع الفرق.

إلى زملائنا وزميلاتنا، شركاء الرحلة الدراسية الجميلة.
إلى كل من آمن بنا، ودعمنا بكلمة أو ابتسامة أو
دعاء.

شجيرة محمد الأمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الموازنة التقديرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة على المؤسسة الوطنية "نפטال" - مديرية الزفت - بولاية غرداية. وتوصلت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية تُعد أداة فعالة في التخطيط المالي ورسم السياسات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن وجود انحرافات بين القيم التقديرية والفعلية يدفع المؤسسة إلى إعادة تقييم سياساتها واتخاذ قرارات تصحيحية مدروسة. وعليه، فإن استخدام الموازنة التقديرية يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ مختلف قراراتها.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، اتخاذ القرار، التخطيط المالي، الانحرافات.

Abstract :

This study aims to highlight the importance of the budget as a strategic tool for decision-making in economic institutions, by analyzing a case study of the national company "NAFTAL" – Bitumen Department – Ghardaïa.

The study found that the budget is a key element in financial planning and performance control. It also revealed that the variance between estimated and actual values pushes the company to re-evaluate its decisions. According, the use of the budget forecast enhances the institution's ability to make various decisions.

Keywords: Budget, Decision Making, Financial Planning, Variance

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للموازنة التقديرية واتخاذ القرار	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لماهية عملية اتخاذ القرار
6	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
7	المطلب الثاني: أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرار
7	الفرع الأول: أنواع عملية اتخاذ القرار
8	الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
10	المطلب الثالث: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار
10	الفرع الأول: أهمية عملية اتخاذ القرار
11	الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار
12	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لماهية الموازنة التقدير
12	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الموازنة التقديرية
12	الفرع الأول: مفهوم الموازنة التقديرية
13	الفرع الثاني: أنواع الموازنة التقديرية
17	المطلب الثاني: مراحل ومبادئ الموازنة التقديرية
17	الفرع الأول: مراحل اعداد الموازنة التقديرية
18	الفرع الثاني: مبادئ الموازنة التقديرية

قائمة المحتويات

19	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
19	الفرع الأول: الدراسات السابقة
21	الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف
23	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية دراسة حالة شركة نפטال غرداية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال
26	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال
28	المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية نפטال ومديرية الرفت (DIRECTION BITUMES)
28	الفرع الأول: تقديم عام لمديرية نפטال
33	الفرع الثاني: تقديم مديرية الزفت (DIRECTION BITUMES)
38	المبحث الثاني: تقييم الموازنة التقديرية التشغيلية واتخاذ القرار
38	المطلب الأول: عرض وتحليل القوائم المالية للشركة
42	المطلب الثاني: عرض وتحليل الموازنة التقديرية
46	المطلب الثالث: تقييم الموازنة التقديرية التشغيلية
52	خلاصة الفصل الثاني
54	خاتمة
60	قائمة المصادر والمراجع
62	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
38	جانب الأصول من ميزانية الشركة للفترة (2024 _ 2023)	01
39	جانب الخصوم من ميزانية الشركة للفترة (2024 _ 2023)	02
40	جدول حسابات النتائج المختصر للشركة للفترة (2024 _ 2023)	03
41	جدول تدفقات الخزينة المختصر للشركة للفترة (2024 _ 2023)	04
42	البرنامج التقديري لرقم أعمال نشاط الوقود للفترة (N+5 _ N)	05
43	البرنامج التقديري لاستهلاكات نشاط الوقود للفترة (2028 _ 2023)	06
45	البرنامج التقديري لتكاليف النقل للفترة (N+5 _ N)	07
47	تقييم الموازنة التقديرية للاستهلاكات (2024 _ 2023)	08
48	تقييم الموازنة التقديرية للاستهلاكات (2024 _ 2023)	09
50	تقييم الموازنة التقديرية عن الضرائب والرسوم الأخرى (2024 _ 2023)	10

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
27	التقسيم التاريخي لشركة نפטال	01
29	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال	02
43	البرنامج التقديري لرقم أعمال نشاط الوقود للفترة (2028-2023)	03
45	البرنامج التقديري للمشتريات المستهلكة للفترة (2023 _ 2028)	04
46	البرنامج التقديري لتكاليف النقل للفترة (2023 _ 2028)	05

مقدمة

أ. توطئة:

تُعد المؤسسات الاقتصادية اليوم كيانات معقدة تواجه بيئة متغيرة تتسم بالتحديات المتعددة والفرص المتقلبة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار داخلها من أهم الوظائف الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على استدامتها ونجاحها. ومن هذا المنطلق، أصبحت الحاجة ملحة إلى أدوات تدعم جودة القرار الإداري، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأعلى كفاءة.

ومن أبرز هذه الأدوات، نجد الموازنة التقديرية التي تُعتبر نظامًا تخطيطيًا ورقابيًا يهدف إلى ترجمة السياسات إلى أرقام وتوقعات كمية ومالية.

تلعب الموازنة التقديرية دورًا محوريًا في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة، من خلال توقع الموارد والاحتياجات وتوزيعها على مختلف الوظائف والنشاطات، بما يعزز من دقة القرار ويقلل من هامش الخطأ وقد وقع اختيارنا على دراسة مؤسسة نפטال - مديرية الزفت بولاية غرداية باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات طابع استراتيجي على المستوى الوطني، وكونها تعتمد على نظم تخطيط متقدمة في تسيير عملياتها المالية والتشغيلية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الكيفية التي تُسهم بها الموازنة التقديرية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، من خلال الجمع بين التحليل النظري والتطبيق الواقعي.

ب. الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية :

فيما يمثل دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية نפטال NAFTAL بغرداية؟

ت. التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهم الموازنات التقديرية التي تستخدمها المؤسسة الوطنية نפטال بولاية غرداية؟
- كيف تستخدم المؤسسة الموازنة التقديرية كأداة لتحقيق أهدافها؟
- ما هي المراحل التي تتبعها المؤسسة لإعداد الموازنة التقديرية؟
- ما هي علاقة التي تربط الموازنة التقديرية بالقرارات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

ث. فرضيات البحث:

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: تعد الموازنة التقديرية أداة فعالة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الأولى: الموازنة التشغيلية تستخدم كأداة واسلوب رقابي تعتمد عليه المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: تتضمن الموازنة التشغيلية مختلف الاجراءات والطرق المراد استخدامها عند التنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تراقب الموازنة التقديرية في مراحلها الثلاث (قبل، بعد التنفيذ) من أجل اكتشاف العراقيل وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

الفرضية الفرعية الرابعة: ترتبط الموازنة التقديرية التشغيلية ارتباطا وثيقا بمختلف القرارات الداخلية والخارجية للشركة.

ج. أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- التعرف على مفهوم الموازنة التقديرية وأنواعها ومبادئها
- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات
- إبراز دور الموازنة التقديرية في التنبؤ وتوجيه المواد
- تحليل مدى اعتماد مؤسسة نفضال على الموازنة التقديرية في قراراتها
- تقديم مقترحات للتحسين فعالية الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار

ح. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أداة مهمة في الإدارة المالية وهي الموازنة التقديرية، باعتبارها وسيلة لتحسين كفاءة القرارات الإدارية. كما تُبرز أهمية التوازن بين الموارد والأهداف داخل المؤسسة، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.

خ. أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية

-الرغبة في تعميق الفهم حول أدوات التخطيط المالي في المؤسسة

-الموضوع في مجال التخصص.

2- أسباب موضوعية

-أهمية الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية.

-توفر بيانات من المؤسسة محل الدراسة.

د. حدود الدراسة:

وتمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة نפטال - مديرية الزفت - بولاية غرداية

2- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على بيانات السنوات المالية من 2023 إلى 2024.

ذ. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموازنة التقديرية واتخاذ القرار وتحليل البيانات والقوائم المالية وتفسيرها للخروج باستنتاجات واقعية.

ر. صعوبات الدراسة:

من خلال انجازنا لهذا التقرير اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

-عدم تعاون بعض الجهات الإدارية في المؤسسة في توفير المعلومات في الوقت المناسب.

-نقص بعض البيانات المالية التفصيلية مما تطلب وقتاً أطول في التحليل.

-صعوبة التوفيق بين متطلبات الدراسة والعمل الميداني.

الفصل الأول

الإطار النظري للموازنة

التقديرية واتخاذ القرار

تمهيد:

ومن هذا المنطلق سنتطرق في الفصل الاول للموازنة التقديرية لفهم دورها المحوري في تعزيز عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالموازنة التقديرية تمثل أداة تخطيطية تستند إلى أسس علمية تسعى إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المنشودة، مما يجعلها عنصرا جوهريا في صياغة السياسات المالية والادارية، ومن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بهذه الدراسة، ماهية عملية اتخاذ القرار وماهية الموازنة التقديرية

وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعملية اتخاذ القرار

يسعى هذا المبحث إلى توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار وأنواعها بالإضافة إلى إبراز خصائصها وأهميتها في شكل المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو سلوك أو تصرف أو البديل التي يتم اختيارها على أساس الفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل مشكلة ويعد البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين البدائل المتاحة¹.

اتخاذ القرار سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي بختيار البدائل الأنسب في مواجهة موقف معين².

عرفه محمد حافظ حجازي على أنه عملية اتخاذ البديل أو ما بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة³.

ومنه نستنتج أن اتخاذ القرار هو علمية جوهرية في الإدارة، تهدف إلى اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من الاختيارات المتاحة، استنادا إلى تحليل شامل للبيانات والمعطيات الداخلية والخارجية.

كما يمكن القول أن اتخاذ القرار يمثل نهجا منظما يتطلب جمع المعلومات، ومعالجتها، والسيطرة عليها، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية وبذلك اتخاذ القرار عملية استراتيجية تتطلب التقييم المستمر للموارد والبدائل، مما يساهم في تعزيز القدرة على الاستجابة بفعالية لمختلف التحديات والفرص.

¹بوزكري جلال، نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة جامعة تسمسليت، الجزائر، 2020، ص14.

²الاشهب نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الادارية اهميتها ومراحلها، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص11.

³بن حمدون اسماء، سويلم خديجة، مذكرة ماستر دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص14.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول: أنواع عملية اتخاذ القرار

وهي تنقسم إلى الأنواع التالية:¹

1/القرارات حسب المدى الزمني:

تنقسم القرارات الادارية بناء على المدى الزمني الذي تغطيه إلى²:

أ. **القرارات البعيدة المدى:** وهي القرارات الاستراتيجية التي تمتد لفترات طويلة، عادة تتجاوز الثلاث سنوات، وتؤثر بشكل مباشر على مستقبل المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية

ب. **القرارات المتوسطة المدى:** وتشمل القرارات التشغيلية التي تمتد الى فترة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرورية.

ت. **القرارات قصيرة المدى:** وهي القرارات التنفيذية التي تتخذ لفترات زمنية لا تتجاوز السنة وتهدف إلى التعامل مع الأمور اليومية وعمليات التشغيلية الفورية

2 /القرارات حسب الجهد المبذول:

أ. **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات المتكررة التي تم اتخاذها وفق إجراءات محددة سابقا، حيث تكون منظمة ضمن هيكل معين وتتميز بالروتينية وتعتمد على الضوابط الرقابية للضمان سير العمل بكفاءة

ب. **القرارات غير مبرمجة:** وهي القرارات التي لا تتكرر بشكل منتظم وتتطلب تفكير وتحليل معمقا، حيث تحتاج إلى جهد ذهني وابداعي لاتخاذ القرار المناسب، كما انها غالب ما تتسم بالتعقيد وتتطلب موارد إضافية

3 /القرارات وفق للطريقة اتخاذها

أ. **القرارات الفردية:** يتم اتخاذها من قبل المدير المسؤول دون الحاجة إلى استشارة الاخرين، تتميز بسرعة التنفيذ، لكنها تعكس أسلوب سلطوي يحد من مشاركة الافراد في اتخاذ القرار

¹الاشهب نوال عبد الكريم، مرجع سابق، ص 20-23 بتصرف

² المرجع السابق، ص 21-22 بتصرف

ب. القرارات الجماعية: تعتمد على مشاركة مجموعة من الافراد في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم تبادل الآراء والخبرات مما يعزز من جودة القرار ويعكس أسلوب ديمقراطي في الإدارة.

4/القرارات بناء على الجهات التي تتخذها:

أ. القرارات التنظيمية: وهي تلك القرارات التي يصدرها المسؤولون في المؤسسة وفقا للصلاحيات المخولة لهم وتكون مبنية على السياسات والقوانين التنظيمية التي تحكم المؤسسة.

ب. القرارات الشخصية: تتأثر برؤية الشخص المسؤول عن اتخاذها، حيث تعتمد على قناعاته وتوجهاته الشخصية، دون ان تكون بضرورة مستندة إلى معايير تنظيمية محددة

5/القرارات وفق درجة الثقة بالمعلومات المتاحة¹:

أ. القرارات المؤكدة: تتخذ بناء على معلومات دقيقة مؤكدة، حيث يكون احتمال الخطاء فيها منخفض جدا مثل تحديد موعد اجتماع بعد التأكد من عدم وجود أي عوائق تمنع انعقاده

ب. القرارات في ظل المخاطرة: تتخذ عند وجود درجة معينة من عدم اليقين حيث يتم تقدير احتمالات تحقيق نتائج معينة لكل اختيار متاح

ت. القرارات في ظل عدم التأكيد: وهي القرارات التي تتخذ في بيئة غير مستقرة، حيث لا يمكن التنبؤ بدقة النتائج لكل خيار بسبب وجود متغيرات غير معروفة، وغالبا ما تعتمد على الخبرة والاستشارات لتقليل المخاطر المحتملة.

الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار²

تمر علمية اتخاذ القرار بعدة مراحل متسلسلة تساهم في الوصول إلى الحل الأمثل، وهي كالتالي :

1- تشخيص المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بالتعرف على طبيعة المشكلة وابعدها المختلفة، حيث يجب على المدير فهم العوامل التي ادت إلى ظهور المشكلة، وتحديد مدى اهميتها، والتمييز الاعراض الظاهرة والاسباب الحقيقية الكامنة ورائها، كما ينبغي اختيار الوقت المناسب للتعامل معها، بهدف اتخاذ القرار فعال يعالج المشكلة بشكل جذري.

¹المرجع السابق، ص22-23 بتصرف

² المرجع السابق، ص 37-38 بتصرف

2- جمع البيانات والمعلومات: لفهم المشكلة بشكل دقيق، يجب جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات ذات الصلة، حيث يعتمد نجاح القرار على مدى دقة وشمولية المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار، يتم تحليل هذه البيانات بعناية، مع مقارنتها واستخلاص المؤشرات التي تساهم في اختيار البديل الأنسب، وتنقسم البيانات إلى عدة أنواع منها :

-البيانات والمعلومات الأولية والثانوية

البيانات الكمية والنوعية

-المعلومات المتعلقة بالحقائق والموضوعية.

3- تحديد البدائل وتقويتها: تتعدد الخيارات المتاحة لحل مشكلة، ويتأثر عدد البدائل الممكنة بعوامل مختلفة مثل سياسات المؤسسة مواردها المالية، الوقت المتاح لاتخاذ القرار، كما يعتمد نجاح متخذ القرار على قدرته على التفكير، الإبداعي في تحليل البدائل، وتحدد الأكثر واقعية منها وفق للتوقعات والتصورات المدروسة

4- اختيار البديل الأمثل: بعد دراسة البدائل المتاحة، يتم المفاضلة بينهما وفق للمعايير موضوعية تضمن اختيار الحل الأكثر كفاءة ومن بين العوامل التي تؤثر في اختيار البديل الأنسب¹:

مدى تحقيق الاهداف المرجوة

توافقه مع سياسة المؤسسة وقيمها وانظمتها

تأثيره على بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين

قابلية العاملين للتقبل واستعدادهم للتنفيذ

سرعة التنفيذ ومدى توافقه مع الظروف الخارجية مثل القيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة

مدى كفاءة البديل والعائد المتوقع من تطبيقه

5- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: بعد تنفيذ المرحلة الحاسمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يجب اختيار التوقيت المناسب للإعلان عنه وتطبيقه لضمان تحقيق أفضل نتائج. يتم بعد ذلك تقييم أثر القرار من خلال متابعة نتائج وتحليل مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما تساعد عملية المتابعة على تصحيح أي

¹ المرجع السابق، ص 39-40 يتصرف

قصور يظهر أثناء التنفيذ، وتعزيز من قدرة المسؤولين على اتخاذ أكثر دقة وفعالية في المستقبل، علاوة على ذلك، تساهم المتابعة في اشراك الموظفين وزيادة احساسهم بالمسؤولية تجاه القرار المتخذ.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول: أهمية عملية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار عنصرا جوهري في الإدارة، إذ لا يمكن انجاز أي نشاط دون اتخاذ قرارات تحدد كيفية التنفيذ، وتبرز أهميته في النقاط التالية¹ :

1 /استمرارية العملية: تعد عملية اتخاذ القرار جزء مستمر من العمل الإداري حيث تشمل مختلف اقسام المؤسسة، مثل الإنتاج، التسويق، والتخطيط

2 /أداة المدير الأساسية: تساعد القرارات المدير على إدارة المهام، من خلال تحديد ما يجب القيام به، متر، وكيف، ومن المسؤول عن التنفيذ

3 /رسم الاستراتيجيات المستقبلية: وتؤثر القرارات الاستراتيجية بشكل مباشر على مستقبل المنظمة، بحيث تحدد مسارها وقدرتها على المنافسة في السوق

4 /جوهر العملية الإدارية: تشكل عملية اتخاذ القرار الأساس الذي تستند إليه جميع الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

5 /أهمية اتخاذ القرار في الوظائف التنظيمية: يرتبط كل نشاط إداري داخل المؤسسة باتخاذ القرارات، سواء في مجال الانتاج، التسويق، أو الموارد البشرية، مما يجعله عنصر اساسي في نجاح المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتميز عملية اتخاذ القرار بعدة خصائص تجعلها عنصرا اساسي في الادارة ومن أبرزها:²

1/عملية ذهنية: تعتمد على التفكير المنطقي والتحليل السليم للوصول إلى قرارات فعالة.

¹بولعراس رانية، ذوي سعاد، القائد الاداري وشارك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2021، ص 20 بتصرف

²المرجع السابق، ص 53 بتصرف

2/ عملية اجرائية: تتضمن عدة خطوات، مثل تحديد المشكلة، تحليل المعطيات، واقتراح الحلول.

3 /تنوع البدائل: تتطلب دراسة مجموعة من الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي.

4/الاختيار المبني على اساس علمي: يتم تحديد البديل الأفضل بناء على معايير محددة لضمان تحقيق الاهداف المرجوة.

5/تأثرها بالبيئة المحيطة: يتم اتخاذ القرار وفق لظروف المحيطة المتاحة في الوقت الحاضر.

6/امتداد تأثيرها إلى المستقبل: رغم أن القرار يتخذ في الحاضر فإن النتائج تنعكس على المستقبل، مما يتطلب رؤية استشرافية دقيقة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار ليست مجرد خطوة تنفيذية، بل هي عملية مركبة تتطلب تحليل دقيق للمعلومات والبدائل، واختبار مدروس مبني على معايير واقعية. كما أن أهميتها تكمن في كونها العامود الفقري لكل العمليات الإدارية مما يجعل من حسن اتخاذ القرار ركيزة لنجاح المؤسسة واستمرارها.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للموازنة التقدير

يسعى هذا المبحث إلى التطرق للجوانب النظرية المرتبطة بالموازنة التقديرية، وذلك من خلال التعريف بها، وبيان أنواعها المختلفة، بالإضافة إلى عرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها من خلا المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الموازنة التقديرية

الفرع الأول: مفهوم الموازنة التقديرية

عرف معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بإنجلترا الذي عرفها على أنها: "خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإجراء المخطط".¹

ويعرفها كلا من (Jae . Shim) و (Joel G. Siegel) على أن الموازنة هي وثيقة تعبر عن خطط و أهداف الإدارة والتي تغطي جميع العمليات خلال فترة محددة فالموازنة هي خطة مالية لمراقبة الأعمال والنتائج المستقبلية وتساعد على حل المشاكل قبل وقوعها.²

هي خطة عمل شاملة ومفصلة، معبر 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 والرقابة وتقييم الأداء.³

ومنه نستنتج أن الموازنة التقديرية تعد خطة مالية شاملة وتستخدم لتنظيم وتنسيق الأنشطة المستقبلية للمؤسسة، حيث تساعد في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، كما تساهم في ترشيد استخدام الموارد.

¹لعوان محمد عزالدين، الموازنة التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2023، ص53

²زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية، مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012، ص 46

³ ناموس سعاد، لشهب سارة، فعالية الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير المالي الاقتصادي، دراسة حالة، مذكرة لنيل الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ، ميلة، الجزائر، 2022، ص 4

الفرع الثاني: أنواع الموازنة التقديرية

تُعد الموازنات التقديرية أداة أساسية في التخطيط المالي داخل المؤسسة، حيث تساعد في توجيه الأنشطة الاقتصادية وضبط الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة على مختلف الأصعدة. وتصنف الموازنات التقديرية استنادًا إلى عدة معايير رئيسية.

يمكن توضيحها كما يلي¹ :

أولاً: من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة

1- الموازنات طويلة الأجل:

تشمل هذه الموازنات تقديرات للمشاريع والأنشطة المستقبلية التي تنوي المؤسسة تنفيذها خلال فترة تمتد عادةً ما بين خمس إلى عشر سنوات وتتميز هذه الموازنات بكونها ذات طابع استراتيجي، إذ تركز على الأهداف العامة والاتجاهات المستقبلية مثل التوسع الجغرافي، تطوير المنتجات، أو الاستثمار في أصول ثابتة جديدة. ونظرًا لطول المدة الزمنية التي تغطيها، فإنها غالبًا ما تفتقر إلى التفاصيل الدقيقة وتعتمد بدلاً من ذلك على التقديرات الكلية والتوجيهات العامة.

2- الموازنات قصيرة الأجل:

تركز على تخطيط الأنشطة لفترات زمنية محدودة، عادةً ما تكون سنة واحدة أو أقل. وتتميز بدقتها واحتوائها على تفاصيل دقيقة نظرًا لقربها الزمني من التنفيذ. وغالبًا ما تُعد هذه الموازنات كجزء تكميلي للموازنات طويلة الأجل، ويُفترض أن تتكامل معها من حيث الأهداف والنتائج المتوقعة لضمان وحدة الرؤية داخل المؤسسة.

ثانيًا: من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة²

1- الموازنات التشغيلية (أو موازنات الاستغلال): تغطي هذه الموازنات كافة العمليات اليومية للمؤسسة المرتبطة بنشاطها الأساسي، مثل الشراء، الإنتاج، التوزيع، والتسويق. وتُعد من بين الأدوات الرئيسية لتخطيط النشاط التشغيلي، وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

¹ هدى حرود، بوزاوي سناء، دور الموازنة التقديرية، في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر، 2020، ص7-8 يتصرف

2- الموازنات المالية:

تعنى بتخطيط الجوانب المالية للمشاريع الاستثمارية، وتشمل موازنة الاستثمارات، الموازنة النقدية، جدول التمويل التقديري، بالإضافة إلى موازنة القدرة على التمويل الذاتي. وتستخدم لضمان توفر الموارد المالية الكافية لتغطية احتياجات المؤسسة، وتحقيق التوازن بين مصادر التمويل والاستخدامات.

3- الموازنة الشاملة:

هي موازنة جامعة تُعد بمثابة خطة عمل متكاملة تضم كلاً من الموازنة التشغيلية والموازنة المالية، وتشكل بالتالي الرؤية الكلية للمؤسسة خلال فترة معينة. ومن خلالها يمكن متابعة الأداء الكلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على صورة شاملة ومدمجة.

ثالثاً: من حيث وحدة القياس المستخدمة¹

1- الموازنات العينية:

يتم التعبير عنها بوحدات غير نقدية مثل الوقت، الوزن، الحجم، أو عدد الوحدات. وتستخدم بكثرة في المؤسسات الصناعية حيث تسهم في قياس الإنتاج والتكاليف بوحدات ملموسة.

2- الموازنات النقدية:

تعتمد على التعبير المالي، وتستخدم لتقييم مختلف أنواع الموازنات الأخرى (العينية) وتوحيدها ضمن الإطار المالي العام للمؤسسة. كما تُعد أساسية في إعداد القوائم المالية التقديرية وتحليل الفجوات بين الإيرادات والنفقات .

رابعاً: من حيث المرونة

تنقسم الموازنات التقديرية وفقاً لمعيار المرونة إلى نوعين رئيسيين :

1- الموازنة التقديرية الثابتة:

تُعد هذه الموازنة بناءً على مستوى واحد وثابت من النشاط أو الإنتاج. وتستخدم غالباً في المؤسسات التي تتميز بدرجة عالية من الاستقرار في الطلب وظروف السوق.

¹ المرجع السابق، ص 9-10 بتصرف

ويؤخذ بعين الاعتبار فيها ثبات التكاليف والأسعار، ما يجعلها مناسبة للبيئات التي تقل فيها احتمالات التغير.

2- الموازنة التقديرية المرنة (أو المتغيرة):

تُبنى هذه الموازنة على أساس عدة مستويات مختلفة من النشاط، وتُعتبر أكثر واقعية ودقة في الحالات التي يشوبها عدم اليقين. تسمح هذه الموازنة بتكييف التقديرات المالية وفقاً لتغيرات حجم النشاط، مما يُمكن الإدارة من إجراء تعديلات سريعة تتماشى مع الظروف الفعلية.

خامساً: من حيث وحدة القياس

تُصنّف الموازنات التقديرية حسب وحدة القياس المستخدمة إلى¹:

1- الموازنات العينية:

تهدف إلى تخطيط برامج الاستثمار باستخدام وحدات مادية مثل الكمية أو الزمن أو الوزن، وتُركّز على التغيرات المنتظمة في القدرات الإنتاجية للوحدة الاقتصادية خلال فترات مقبلة. وتُستخدم غالباً في القطاعات الإنتاجية والصناعية لتحديد الاحتياجات التشغيلية من المواد والطاقة والعمالة.

2- الموازنات المالية:

تُعد بمثابة الترجمة النقدية للموازنات العينية، حيث يتم تحويل القيم المادية المقدّرة إلى قيم مالية. وتسمح هذه الموازنات بربط الأداء التشغيلي بالأهداف المالية، وتُستخدم كأساس لإعداد الموازنات العامة للمؤسسة.

3- الموازنات النقدية:

تُعنى هذه الموازنات بتقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة مستقبلية، وتُستخدم لتحديد السيولة المتوفرة، وتقدير الفوائض أو العجزات النقدية المتوقعة. وتُعتبر أداة مهمة لإدارة القرارات المتعلقة بالائتمان، القروض، وتوقيت سداد الالتزامات.

¹ المرجع السابق، ص 10-11 بتصرف

سادسا: وفق وظائف المؤسسة

تُقسم الموازنات التقديرية أيضًا بحسب الوظائف الرئيسية للمؤسسة، وتشمل ما يلي¹:

1- موازنة المبيعات:

تُعد حجر الأساس في إعداد بقية الموازنات التقديرية، إذ تعتمد عليها الموازنات الإنتاجية والتمويلية وغيرها. وتُبنى تقديرات المبيعات عادةً بالاعتماد خبرة مندوبي البيع، أو التقديرات السابقة، أو باستخدام أساليب إحصائية مثل السلاسل الزمنية ومعامل الارتباط. وتُحدّد من خلالها الكميات المتوقعة من المبيعات، وأسعار البيع، والمناطق المستهدفة، ما يسمح بمتابعة الأداء وتفسير الانحرافات.

2- موازنة الإنتاج:

تُركّز على تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها خلال الفترة التقديرية، وذلك استنادًا إلى موازنة المبيعات مع مراعاة المخزون في أول وآخر الفترة وتساعد هذه الموازنة في التخطيط الإنتاجي وتوفير المواد الأولية والعمالة في الوقت المناسب.

3- موازنة التمويل (أو المشتريات):

تُعنى بتقدير كميات وأنواع المواد الأولية المطلوبة للإنتاج، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وتُعد خطة شاملة تتضمن مواعيد التسليم، حجم المخزون المطلوب، ومعدلات التوريد، بما يضمن استمرارية العمليات الإنتاجية دون انقطاع.

4- موازنة المصاريف العامة²:

تشمل المصاريف الإدارية والبيعية المتوقعة خلال الفترة المقبلة. وتنقسم إلى مصاريف ثابتة (مثل الإيجار والرواتب) ومصاريف متغيرة (مثل عمولات البيع وتكاليف النقل)، وتُستخدم لتحليل عناصر التكلفة غير المباشرة واتخاذ قرارات لترشيدها.

²المرجع السابق، 10-11 بتصرف

5- موازنة النقدية:

تُعتبر جزءًا محوريًا من الموازنة التقديرية العامة، حيث تُساعد في التنبؤ بالاحتياجات النقدية واتخاذ قرارات التمويل قصير الأجل. وتُمكن الإدارة من تحديد توقيتات القروض والسداد، وتقادي أزمات السيولة من خلال التقدير المسبق للفوائض أو العجزات النقدية.

المطلب الثاني: مراحل ومبادئ الموازنة التقديرية

الفرع الأول: مراحل إعداد الموازنة التقديرية

تمر عملية إعداد الموازنة التقديرية بعدة مراحل مترابطة تهدف إلى وضع خطة مالية فعالة تعكس أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، ويمكن تلخيص هذه المراحل في ثلاث خطوات رئيسية¹:

1. مرحلة التحضير والتخطيط للموازنة:

تبدأ العملية برسالة توجيهية تصدرها الإدارة العليا إلى مختلف الأقسام، توضح فيها التوجهات العامة، والأهداف الاستراتيجية الكبرى. لضمان تنفيذ فعال لهذه التوجهات، من الضروري العمل على توعية الموظفين وتكوينهم، من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات المطلوبة. كما يُعدّ إعداد خطة اتصال داخلية أحد الركائز الأساسية لهذه المرحلة، لضمان التنسيق الجيد وتوحيد الفهم بين جميع المعنيين .

2. مرحلة إعداد الموازنات:

يُشارك في هذه المرحلة مسؤولو مراكز النشاط داخل المؤسسة، حيث تُعد الموازنات السنوية باعتبارها أدوات تخطيط مالي قصير الأجل. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد المسؤوليات المتعلقة بإعداد الموازنة وفقاً للهيكل التنظيمي.
- تحديث دليل الموازنات المعتمد في المؤسسة، بما في ذلك النماذج، والإجراءات، وأساليب العمل المستخدمة.
- وضع جدول زمني واضح يتضمن مراحل الإعداد ومواعيد التنفيذ.
- شرح وتوزيع الخطة الاستراتيجية على الأقسام المختلفة، مع توضيح الطرق المعتمدة في إعداد الموازنات.

¹ ناموس سعاد، لشهب سارة، مرجع سابق، ص 16-17 بتصرف

- استلام المقترحات الأولية من كل إدارة، ثم مراجعتها وتنسيقها من قبل إدارة الموازنات.

- في النهاية، يتم تجميع هذه الموازنات وإعداد الموازنة النهائية بالتنسيق بين المدير المالي والفرق المعنية.

الفرع الثاني: مبادئ الموازنة التقديرية

تستند عملية إعداد الموازنات التقديرية إلى مجموعة من المبادئ العلمية التي تهدف إلى ضمان دقة الأرقام واقعيتها، كما تعتمد على أساليب متنوعة في الإعداد، تعكس طبيعة الأنشطة واحتياجات المؤسسة .

أولاً: المبادئ العامة للموازنات التقديرية

يُعد الالتزام بالمبادئ التالية ضرورياً لضمان فعالية الموازنة التقديرية وجودتها:¹

1. **مبدأ الشمول:** تنبغي أن تغطي الموازنة كافة أنشطة المؤسسة، سواء كانت تشغيلية أو استثمارية، وتشمل كذلك جميع مراكز المسؤولية والتكلفة.

2. **مبدأ الوحدة:** يُفترض أن تكون الموازنة النهائية عبارة عن تجميع منسق للموازنات الفرعية، تعمل جميعها لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

3. **مبدأ المشاركة:** يُشجع هذا المبدأ على إشراك مختلف المستويات الإدارية في إعداد الموازنة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والتعاون في تنفيذ الأهداف.

4. **مبدأ الاعتماد كمي:** تُستخدم الموازنة كمرجعية لقياس الأداء الفعلي، من خلال المقارنة المستمرة بين المخطط والمنجز، بهدف رصد الانحرافات وتصحيحها.

5. **بدأ التوزيع الزمني:** تُقسم الموازنة إلى فترات زمنية محددة (شهرية، فصلية...) لتسهيل المتابعة والاكتشاف المبكر لأي خلل أو انحراف.

6. **مبدأ التنبؤ والاعتماد على البيانات التقديرية:** تعتمد الموازنة على توقعات مستقبلية مدروسة تستند إلى التحليل البياني والمعطيات التاريخية لربط الماضي بالمستقبل.

¹ممتاوي أ.محمد، محاضرات في الموازنة التقديرية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة بن بو علي الشلف، 2023، ص 20

7. مبدأ الثبات والمرونة: تُعد الموازنة إما على مستوى ثابت (لمستوى نشاط محدد)، أو وفق مبدأ المرونة الذي يراعي التغير في مستويات النشاط حسب الحاجة.

8. مبدأ الربط بين الموازنة والمسؤولية: يتم توزيع التقديرات حسب الهيكل التنظيمي، لتقييم الأداء في كل وحدة (مركز مسؤولية)، وضمان محاسبة دقيقة.

9. مبدأ التعبير النقدي: تبدأ الموازنة بتقديرات كمية (عدد وحدات، كميات مواد، وقت عمل)، ثم يتم تحويلها إلى قيم نقدية لتسهيل الرقابة والتحليل المالي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الموازنة التقديرية وأثرها في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسات تطبيقية متعددة ركزت على حالات واقعية من مؤسسات جزائرية. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات الوطنية:

خلال عملية البحث وجدنا العديد من الدراسات الوطنية التي تناولت هذا الموضوع، ولكن تطرقنا إلى البعض منها كالتالي:

1. دراسة بن حديد أحمد عبد السلام: بعنوان " الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزفت غرداية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف تساهم الموازنة التقديرية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة نفطال، من خلال تحليل الانحرافات بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه فعلياً، وأثر ذلك على التسيير المالي والعملياتي.

انطلقت هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن الموازنة التقديرية تساهم في تحسين جودة القرار داخل المؤسسات العمومية. ركز الباحث على مؤسسة نفطال كمثال واقعي لمؤسسة بترولية تواجه تحديات مالية وتنظيمية. اعتمد على بيانات واقعية وتحليل الانحرافات بين الموازنة والنتائج الفعلية، مبرراً كيف يمكن أن تؤدي هذه التحليلات إلى قرارات أكثر كفاءة. كما ناقشت الدراسة آليات إعداد الموازنة داخل المؤسسة، والعراقيل التي تعيق التطبيق الفعلي السليم لها.

2. دراسة بن حمودة أسماء وبوسيلم خديجة بعنوان " دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة ALFAPIPE فرع غرداية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة غرداية سنة 2020/2019.

ركزت هذه الدراسة على كيفية استخدام مؤسسة ALFAPIPE للموازنة التقديرية في اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية، ومدى مساهمتها في التخطيط المالي، وتحديد الموارد، وضبط الأداء من خلال مقارنة التقديرات مع النتائج الفعلية.

وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية توظيف الموازنة التقديرية في مؤسسة ALFAPIPE في دعم عملية اتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المالية، وترشيد النفقات، وتحقيق الأهداف الإنتاجية. تناولت الباحثة مراحل إعداد الموازنة، والهيكل التنظيمي المسؤول عنها، ومدى تفاعل مختلف الوحدات مع نظام التقدير.

وبيّنت الدراسة أن المؤسسة تعتمد إلى حدٍ ما على الموازنة لكنها تفتقر إلى منظومة تحليل انحرافات فعّالة، مما يحد من قدرتها على استخدام الموازنة كأداة قراراتية متكاملة.

3. دراسة بوزاوي سناء وهدي حرود: بعنوان " دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام "جيكاً" وحدة قالمه - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمه سنة 2021/2020.

ركزت الدراسة على العلاقة بين إعداد الموازنة التقديرية النقدية وفعالية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة الوطنية للرخام "جيكاً".

وتميزت الدراسة بالتركيز على الجانب النقدي من الموازنة، أي التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتأثيرها على قرارات التمويل والاستثمار.

كما اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ميدانية من المؤسسة وتتبع أثر الموازنة على الرقابة المالية، التحكم في الانحرافات النقدية، واتخاذ إجراءات تصحيحية فعّالة.

ومن أهم نتائجها:

أن الموازنة النقدية تُمثل أداة فعّالة لتوجيه القرارات المالية، وأن اعتماد المؤسسة على هذه الأداة ما يزال دون المستوى المطلوب رغم أهميتها.

ثانياً: الدراسات الاجنبية

ولقد توصلنا إلى بعض الدراسات الاجنبية التي تناولة نفس الموضوع، نذكر منها ما يلي:

1. دراسة اكاديمة منشورة – ورقة بحث علمي: **Stephen C. Hansen, David T. Otley, Wim der Stede A. Van** بعنوان "Practice Developments in Budgeting – An Overview and Research Perspective"، جامعة جورج واشنطن، جامعة لانكستر، جامعة جنوب كاليفورنيا ماي 2003.

تناولت هذه الورقة التطورات المعاصرة في ممارسات إعداد الموازنة في أوروبا والولايات المتحدة، من خلال عرض مدرستين جديدتين: الأولى تدعو إلى تحسين نظام الموازنة التقليدية عبر النهج القائم على الأنشطة (Activity-Based Budgeting)، والثانية تدعو إلى التخلي عنها لصالح نماذج أكثر مرونة تُعرف بـ "ما بعد الموازنة" (Beyond Budgeting) وتعرض الدراسة أيضاً الانتقادات الرئيسية للموازنة التقليدية، مثل ضعف التكيف مع التغيرات، وتعزيز السلوك الانعزالي، وتشجيع التلاعب، كما تدعو الباحثين إلى إعادة ربط البحث العلمي بالممارسات الميدانية.

الفرع الثاني: اوجه التشابه والاختلاف

اولاً: اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
- عالجت نفس الموضوع وهو الموازنة التقديرية وأثرها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة -ركزت على دور الموازنة التقديرية كأداة للرقابة والتخطيط واتخاذ القرار أبرزت أهمية الموازنة في تقييم الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة	- تناولت موضوع الموازنة التقديرية أيضاً ركزت على نفس الجانب من حيث ارتباط الموازنة التقديرية بفعالية القرار الإداري. - أكدت على مساهمة الموازنة في تحسين التخطيط والرقابة وضبط الانحرافات

ثانيا: اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
<p>ركزت على مؤسسة نفطية (نפטال - مركز الزيت) ذات - طابع خاص اعتمدت على تحليل الانحرافات خلال فترة زمنية(2010-2013)- استخدمت أدوات ميدانية مثل المقابلات والملاحظة - قدمت توصيات تطبيقية ترتبط بإعادة تنظيم عملية الموازنة-</p>	<p>ركزت على مؤسسات صناعية تقليدية- ALFAPIPE)،، (SNVI...) اقتصرت على بيانات سنة واحدة أو اثنتين فقط- اعتمدت غالبًا على استبيانات وتحليل نظري-</p>

خلاصة الفصل الأول:

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار والموازنة التقديرية. تم التطرق إلى أنواع القرارات ومراحل اتخاذها، إلى جانب بيان أهميتها وخصائصها في العمل الإداري. كما شمل الفصل أنواع الموازنات التقديرية ومراحل إعدادها، مع توضيح المبادئ العلمية التي تُبنى عليها.

يوضح هذا الفصل الدور التكميلي بين اتخاذ القرار والتخطيط المالي في دعم كفاءة المؤسسة. وتُعدّ هاتان العمليتان أساسيتين في ضمان نجاح الإدارة وتحقيق الأهداف المستقبلية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

دراسة حالة شركة نفضال

غرداية

تمهيد

سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة بشركة نفضال لولاية غرداية قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها لذلك قمنا باستخدام أحد أهم أدوات جمع البيانات وهو المقابلة، الملاحظة، الوثائق الداخلية للمؤسسة، حيث تتضمن هذه الأخيرة منهجية وإجراءات العمل المعتمدة داخل المؤسسة، وللوصول للأهداف والنتائج المتوقعة من الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الاول: يتناول تقديم عام حول مؤسسة نفضال لولاية غرداية (لمحة تاريخية عن نشأة الشركة وأهم نشاطاتها وأهدافها والهيكل التنظيمي لها).

المبحث الثاني: قد تم من خلاله عرض طرق وأدوات الدراسة المستخدمة وكذا مناقشة نتائج التحليل الوثائق المقدمة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف للمؤسسة دراسة الحالة المتمثلة في شركة تسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال كما سنعرض أيضا الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال

تأسست شركة سوناطراك وفقا لمرسوم 63-491 المؤرخ في 31/12/1963 بمهمة نقل وتسويق المحروقات وتم بعد ذلك توسيع نطاق صلاحياتها وذلك في مجال البحث والتحويل المحروقات بمقتضى المرسوم رقم 66-296 المؤرخ في 22/09/1966 وفي سنة 1980.

أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP بمقتضى المرسوم المؤرخ في 06/04/1980 تم إنشاء عدة وحدات توزيع متعددة المنتجات VED ومحطات للوقود وللتشحيم والمطاط CLP ومقاطعات الصيانة VEM وجمع وتنظيم العبور في وحدات الموائى VEP وتم كذلك اندماج شركة AGRID ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات ERDP وفي نفس السنة انحلت هذه الأخيرة لتتسا بمرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان وهما:

نفتك: لتكرير المواد البترولية؛

نפטال: لتسويق وتوزيع المواد البترولية.؛

ويرجع أصل كلمة نפטال إلى:

NAFTAL : مصطلح عالمي يعني " النفط " .

AL : " حرفان يشيران إلى كلمة " الجزائر " .

شركة نפטال هي الشركة الوحيدة التي تضمن تسويق وتوزيع الموارد البترولية ومشتقات البترول عبر كافة التراب الوطني فمن تاريخ إنشائها ليومنا الحالي طرأت عليها تغييرات نذكر الأهم منها:

في سنة 1989 تم إلغاء مركزية أشغال نפטال الاجتماعية والثقافية وفي سنة 1990 تم إلغاء مركزية النشاط وإدخال نظام المعلومات؛

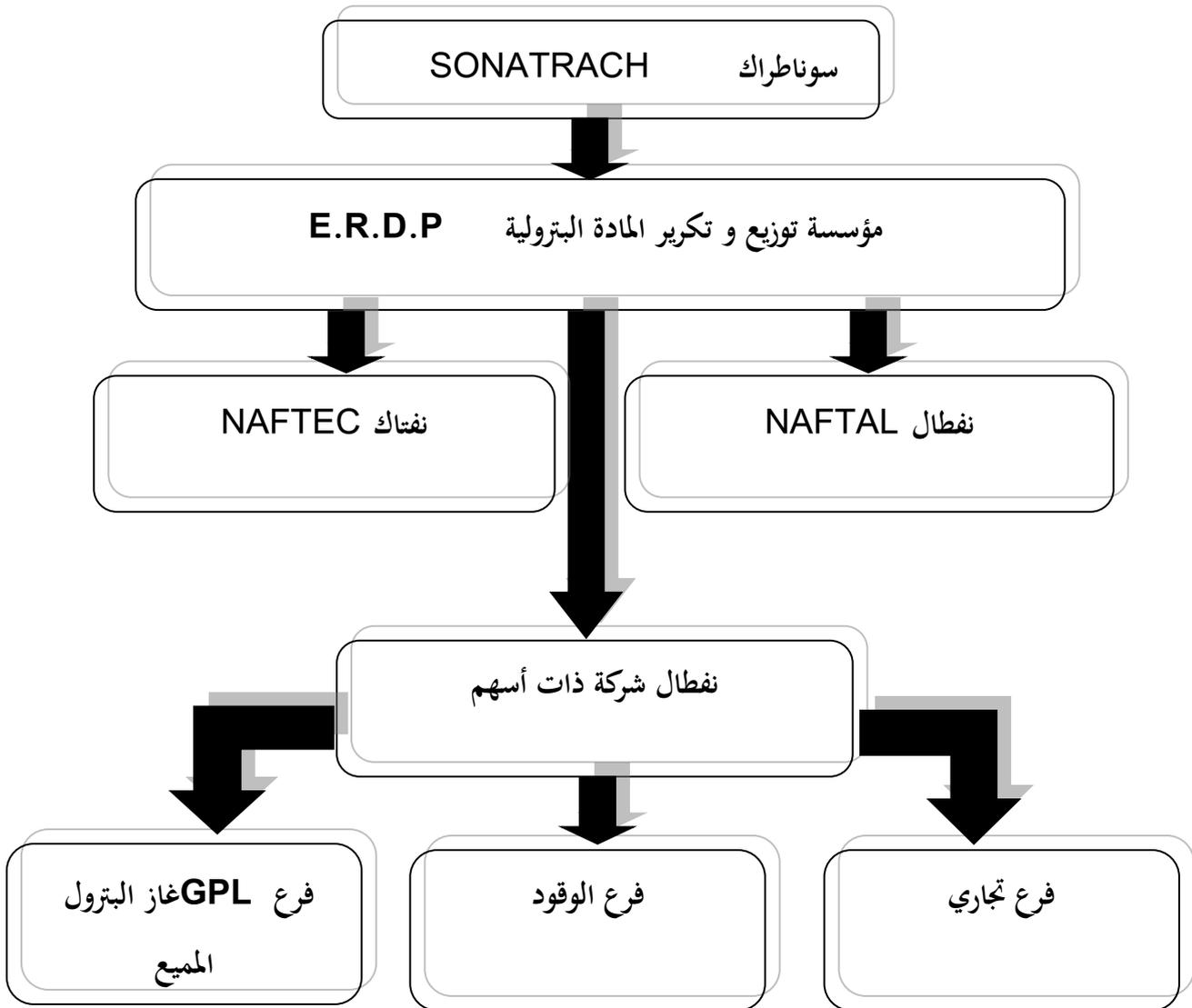
في سنة 1992 تم الربط بين بعض الوحدات لشركة نפטال وفي سنة 1997 إنشاء مديرية حماية الأملاك (APP) مع إنشاء هيكل الأمن الداخلي وحل الوحدات؛

سنة 1998 نشأت خلية الأمن الصناعي ومديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها ومديرية الوقود زيوت التشحيم المطاط والنفط (LPC).

سنة 1999 تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال وكذلك تم إنشاء مديريات للمراقبة ومراجعة الحسابات والمطاط (GPL) وإعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية (DASC) مع إنشاء النفط وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به وإعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة (AVM).

سنة 2011 نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع (GPL) وتنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط (CLP) بصفة عامة خلال بضعة سنوات تم إعادة تنظيم شركة نפטال.

الشكل رقم (1_2): التقسيم التاريخي لشركة نפטال



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية نפטال ومديرية الرفت (DIRECTION BITUMES)

الفرع الأول: تقديم عام لمديرية نפטال

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتعريف بشركة نפטال من خلال التعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي ومصالحها الداخلية.

التسمية: الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية؛

الطبيعة القانونية: شركة تابعة 100% لشركة سوناطراك؛

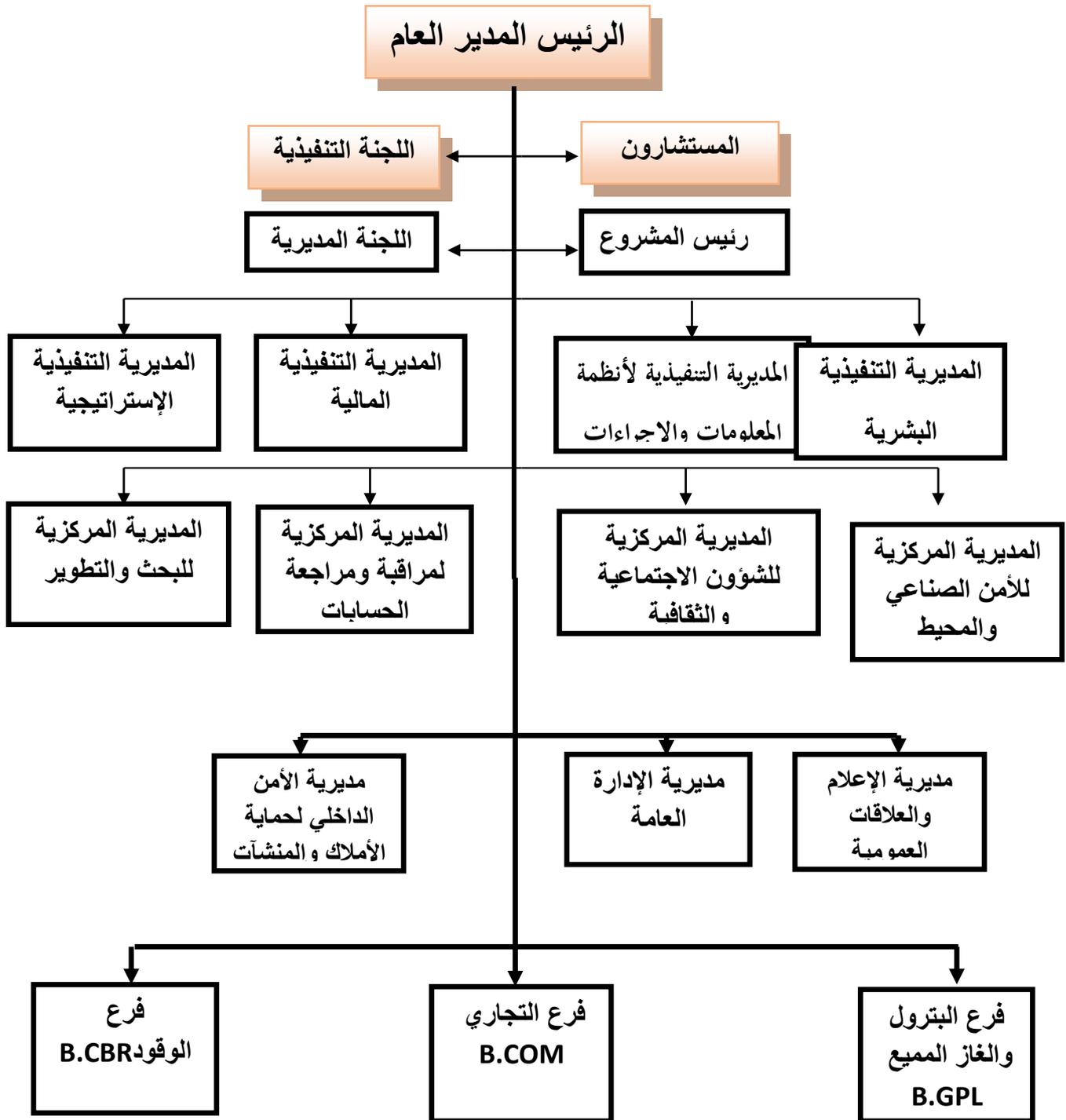
رأس المال: 160.000.000.000 دج؛

العنوان: طريق الكثبان ص.ب 73 الشارقة _ الجزائر؛

عدد العمال: 32829 عامل.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة نפטال من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

يوضح لنا الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة نפטال، حيث نجد في قمة الهيكل التنظيمي للشركة نפטال الرئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع

الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نפטال كما يمكن التفريق بين ثلاث وحدات رئيسية وهي:

1. الإدارة العامة:

ممثلة بالرئيس العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والتخطيط الاستراتيجي.

2. الهياكل الوظيفية: تتكون من:

- أ- الإدارات التنفيذية: يقوم من خلالها تحديد السياسة والإستراتيجية للشركة وهي كما يلي:
 - توقع التغييرات واتجاهات السوق؛
 - تصميم ووضع أدوات القيادة والمراقبة اللازمة؛
 - ضمان التسيير الاستراتيجي؛
 - مساعدة الهياكل العملية للمؤسسة.
- ب- الإدارات المركزية: هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية والبحث وتطوير التدقيق وحماية التراث والبيئة؛
- ج- الإدارات المساعدة والدائمة: تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمؤسسة نפטال.

3. الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة:

هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد أربع منتجات تكون فرع تجاري إضافة إلى كل فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية، ويطور وظائفه.

تعريف مختلف الإدارات والفروع لمؤسسة نפטال:

أ- الفرع التجاري:

يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع بشركة نפטال لماله من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع:

إدارات تنفيذية: خلية الصحة، الأمن، البيئة، الجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة النقل والصيانة.

الإدارة العملية: يتكون من قسم الزيوت والعجلات، قسم الشبكات، قسم الزفت.

هذا النوع يتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

- 08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة، بسكرة؛

- 05 مقاطعات للتوزيع في الوسط في كل من الجزائر العاصمة، البليدة، المدية، تيزي وزو، الشلف؛

- 05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة، تيارت؛

- 03 مقاطعات للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية، بشار.

ب- فرع الوقود: يلعب هذا الفرع دور أساسي في ضمان التمويل المنتظم والإمداد وذلك من المنابع (محطات التكرير والتصفية) إلى المخازن الرئيسية.

تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، السكك الحديدية) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع، هذا الفرع يتكون من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن، البيئة، إدارة الموارد البشرية والمادية، الإدارة المالية، قسم البحرية، قسم تجاري و قسم الطيران.

ج- فرع غاز البترول المميع : يتكون هذا الفرع كذلك من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن، البيئة و الجودة، إدارة الاستغلال والاستثمار، إدارة التسويق إدارة التقنية قسم خاص بالدراسات والتنبؤات. ومهمته تسويق غاز البترول المميع وقارورات الغاز بمختلف اشكالها واورانها.

د- الشركات الفرعية والتابعة : في اطار سياسة المؤسسة لتنويع مصادر الدخل ومن أجل كذلك التقليل من التكاليف المرتبطة بنشاطها قامت نפטال بإنشاء شركات فرعية والمساهمة في رأس مال شركات أخرى على النحو التالي :

ذ- 1- شركة قارورات الغاز BAG : سنة 2011 الاستحواذ على شركة صناعة قارورات الغاز BAG برأس مال قدره 3.550.200.000.00 دج وهي مؤسسة متخصصة في صناعة مختلف قارورات الغاز والتي تستعملها المؤسسة في تسويق غاز البترول المميع GPL و أيضا صناعة خزانات الوقود سيرغاز SIRGHAZ الخاصة بالسيارات و الخاصة ايضا بمحطات الوقود و التي تحتاجها المؤسسة في نشاطها

الخاص بتركيب معدات السيرغاز للسيارات والمحطات كما تنتج هذه المؤسسة أيضا مطافئ الحريق بمخلف الأوزان والتي تحتاجها المؤسسة في تجهيز مختلف وحداتها بمعدات مكافحة الحريق .

تعتبر شركة BAG شركة مستقلة عن المؤسسة الأم نפטال وتعود ملكيتها 100 % لها وقد ساهم هذا الاستحواذ في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير مختلف احتياجاتها من القارورات سواء المعدة لتسويق غاز البترول المميع او المعدة لتجهيز السيارات بمعدات الغاز بأسعار تنافسية وجودة عالية مكنها من السيطرة على السوق الوطنية في هذا المجال

د-2- شركة نقل المواد الطاقوية STPE : في فيفري 1999 انشأت نפטال مع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF مؤسسة مستقلة متخصصة في النقل بالسكك الحديدية لمختلف المواد البترولية التي تسوقها نפטال (الوقود و الزيوت والعجلات والغاز.... الخ) .

تسمى هذه الشركة بمؤسسة نقل المواد الطاقوية STPE برأس مال قدره 290.600.000.00 دج تمتلك منها نפטال حصة 50 % .

ساهم هذا المشروع المشترك في تخفيض فاتورة نقل المواد الطاقوية والتي تمثل جزءا كبيرا من التكاليف التي تتحملها المؤسسة كما ساهم ايضا في تغطية اكبر قدر ممكن من التراب الوطني من حاجياته من مختلف المواد الطاقوية .

د-3- شركة تأمين المحروقات CASH Assurance : وهي شركة تأمينات في قطاع المحروقات تمتلك شركة نפטال منها حصة 11.11 % مهمتها القيام بمختلف عمليات التأمين وإعادة التأمين لمختلف الشركات العاملة في قطاع المحروقات

د-4- شركة BAOSEM : وهي مؤسسة فرعية تابعة لمجمع سوناطراك وتأسست في 2002/11/12 مهمتها الأساسية هي إشهار ونشر مختلف العروض للمناقصات التي تتم في قطاع المحروقات و الطاقة في مجلة تصدرها بشكل دوري .

تمتلك مؤسسة نפטال نسبة 15% من أسهم هذه الشركة.

2/ دور ومهام مؤسسة نפטال: تعد المهمة الرئيسية لشركة نפטال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوق هي الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، الوقود وأنواعه ، الزفت بجميع أنواعه ، الشمع (البرافين).. الخ

الفرع الثاني: تقديم مديرية الزفت (DIRECTION BITUMES)

تعتبر مديرية الزفت أحد الفروع التي تشكل الفرع التجاري للمؤسسة ومن أكثرها مردودية ومساهمة في الأرباح التي تُفقها المؤسسة، وتختص بتسويق مختلف أنواع الزفت في السوق الوطنية و الموجهة أساسا لقطاع الأشغال العمومية.

1/تقديم عام للمديرية:

يحتل فرع الزفت لمؤسسة نפטال الريادة في السوق الوطنية في مادة الزفت حيث يسيطر على 56 % من إجمالي المبيعات في سوق مفتوح يشهد منافسة شرسة من مؤسسات وطنية و أجنبية وهذا ما يعطي له الأهمية الكبيرة في إستراتيجية المجمع ككل.

إضافة لذلك فإن اسعار الزفت حرة و غير محددة مثل مختلف انواع الوقود والتي هي محددة من طرف الدولة في إطار سياسة الدعم التي تنتهجها.

يسوق فرع الزفت لنפטال العديد من أنواع الزفت المستعملة في السوق الوطنية نذكر منها على سبيل المثال:

الزفت الخام 33itumen pur

الزفت المخفف 600/400 cut-buk400/600

تقوم المؤسسة بالتموين مباشرة من المؤسسة الأم سوناطراك بهذه المادة وذلك من مصفاتي ارزيو بوهران وسكيدة ،ونظرا لعدم كفاية هذه الكمية لتغطية احتياجات المؤسسة تقوم باستيراد مادة الزفت الخام من الأسواق الدولية و بالخصوص من اسبانيا وإيطاليا حيث تمثل الكمية المستوردة ثلاثة ارباع الكمية المنتجة محليا وهذا راجع لمحدودية قدرات التكرير لدى المؤسسة الأم سوناطراك وكذلك نوعية البترول الجزائري الممتازة القليل من الشوائب والتي لا تنتج كميات كبيرة من الزفت إذ أن الزفت يمثل الشوائب التي يحويها البترول الخام ، كما تشرف مديرية الزفت على 15 مركزا للزفت منتشرة عبر التراب الوطني، تنقسم هذه المراكز إلى صنفين أ و ب بحسب القدرة التخزينية ورقم الأعمال وعدد العمال حيث كل مركز يحتوي على مصلحة تجارية ومصلحة الإستغلال ومصلحة المحاسبة والإدارة.

2/ تنظيم المحاسبة في مؤسسة نפטال:

اعتمدت مؤسسة نפטال نظاما محاسبيا لا مركزيا حيث أن لكل وحدة من وحداتها محاسبة خاصة بها يتم فيما بعد تجميع المعطيات المحاسبية شهريا على مستوى المديرية الأعلى منها وهكذا وصولا الى الفروع الرئيسية

وبعد ذلك يتم تجميع المعلومات المحاسبية الكلية على مستوى مديرية التجميع المحاسبي التابعة للمديرية التنفيذية للمحاسبة والمالية وكذلك الشأن بالنسبة لمؤسسة BAG التابعة لنفضال.

يتم تجميع المعطيات المحاسبية بشكل شهري حيث يقوم كل فرع او وحدة محاسبية بإرسال كل المعطيات المحاسبية الخاصة بالشهر إلى الوحدة المحاسبية الأعلى منه والتي يقع تحت إشرافها مباشرة وهكذا وصولاً إلى أعلى مديرية تشرف على تنظيم المحاسبة في الشركة ممثلة في المديرية التنفيذية للمحاسبة والمالية والتي من جوهر مهامها السهر على السير الحسن لعمليات التجميع المحاسبي وكذلك السهر على تطبيق القواعد المحاسبية التي نص عليها المشرع الجزائري في المؤسسة من أجل الحصول على قوائم مالية سليمة وصادقة للمجمع ككل.

3/ التنظيم المحاسبي لمديرية الزيت:

تتكون مديرية الزيت من 15 مركزاً للزيت حيث أن كل مركز يمسك المحاسبة الخاصة به وذلك لتوفر مصلحة للمحاسبة على كل مركز تهتم بتسجيل جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمركز إضافة إلى مركز المديرية مما يجعل المديرية تتكون من 16 وحدة محاسبية تسمى كل وحدة محاسبية بالهيئة، حيث يتم تجميع جميع العمليات المحاسبية لمديرية الزيت في قاعدة بيانات واحدة تحت إسم مديرية الزيت والتي تتبع الفرع التجاري

مهام مديرية المالية والمحاسبة:

- ✓ تطبيق السياسة المالية والمحاسبية للمؤسسة؛
- ✓ السهر والمحافظة على التوازن المالي داخل المؤسسة؛
- ✓ الحرص على تطبيق المحاسبة العامة طبقاً للمخطط المحاسبي الوطني وهذا بالتوازي مع المحاسبة التحليلية التي وضعتها الشركة حيز التنفيذ منذ 2003؛
- ✓ وضع نظام مراقبة التسيير ومتابعة تحقيقه؛
- ✓ تقييم الحاجيات المالية للمؤسسة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية للمالية؛
- ✓ تسيير ومتابعة الذمة المالية للمؤسسة؛
- تنفرد مديرية المالية والمحاسبة إلى خمسة دوائر أو أقسام وهي:
- ✓ دائرة المالية وتسيير الخزينة؛
- ✓ دائرة المحاسبة والجباية؛

✓ دائرة الأملاك؛

✓ دائرة التكاليف والموازنة والعائدات؛

✓ دائرة التجميع وتسيير المخزون والمبيعات.

مهام ومسؤوليات هيئات المديرية:

تقوم الهيئات التنظيمية لمديرية المالية والمحاسبة بمهام ومسؤوليات تتمثل فيما يلي:

1-2- دائرة المحاسبة والجباية:

✓ تطبيق المبادئ المحاسبية طبقا لما ينص عليه النظام المحاسبي المالي؛

✓ تجميع وتحليل الحالات المحاسبية والسهر على مصداقية الحسابات؛

✓ تطبيق الإجراءات والنصوص فيما يخص مسك الحسابات؛

✓ إنشاء الميزانية المجمعدة والتعليق عليها؛

✓ تسيير ملفات النزاعات الجبائية واتخاذ كل الإجراءات لحلها؛

✓ مراقبة صحة ومصداقية التصريحات الجبائية؛

✓ تحليل ميزان المراجعة والميزانيات التحليلية للفروع والأقسام؛

✓ تجميع وتقديم الميزانية التحليلية؛

✓ إنشاء التقارير الشهرية لمجمعات التسيير CDS وأقسام CLP ؛

✓ تحليل والتعليق على التكاليف في مختلف المراحل.

2-2- دائرة المالية وتسيير الخزينة:

✓ المحافظة على التوازنات المالية الإجمالية لفرع التجارة؛

✓ معالجة ملفات الدفع للموردين؛

✓ المقاربة وتلليل الحسابات المركزية للبنوك والحسابات البريدية؛

✓ القيام بالتسجيلات المحاسبية المتعلقة بعمليات الخزينة ومراقبتها يوميا؛

✓ الربط بين الفرع والمؤسسات المالية؛

✓ جميع حالات الخزينة؛

✓ تحليل والبحث عن مصادر الإفلاس؛

✓ القيام بعمليات المقارنة لحسابات الخزينة؛

✓ تسيير المخزن المركزي لأذونات الوقود؛

✓ السهر على مصداقية حسابات الخزينة.

2-3- دائرة التكاليف والموازنة والعائدات:

✓ تنظيم مصطلحات ملفات المعطيات لأنظمة (المخزون، المبيعات، الزبائن)، (المحاسبة

العامة)(تسيير القيم غير المنقولة)؛

✓ إنشاء موازنات فرع التجارة؛

✓ تأمين العائدات من قبل ومن بعد؛

✓ استخراج مختلف التكاليف لكل المراحل من الميزانية التحليلية؛

✓ ترقيم الزبائن وتأمين نشر أسعار المواد؛

✓ إنشاء لوحات القيادة للفرع وجميع المراكز التابعة للشركة.

2-4- دائرة التجميع وتسيير المخزون والمبيعات:

✓ معالجة كل عمليات الإستغلال وتجديد المخزون؛

✓ تجميع كل معطيات أنظمة NAFT COM، NAFT DG؛

✓ إنشاء بنك معلومات دورية للمخازن؛

✓ تأمين محاسبة متعلقة بعمليات الإستغلال وتجديد المخازن؛

✓ المشاركة في صيانة أنظمة NAFT COM، NAFT DG؛

✓ احترام قواعد التجديد، التعديلات وإلغاء الترميز؛

✓ التطبيق لتعليمات التسيير (IDG) المرتبطة بنشاط المحاسبة والمالية على مستوى الأقسام؛

✓ جمع المعلومات من أجل إعداد تقارير المحاسبة والمالية للفرع؛

✓ المشاركة في تسيير أنظمة المحاسبة والمالية؛

✓ تشكيل بنك معلومات من أجل إنشاء التقارير الشاملة.

2-5- دائرة الأملاك:

✓ تسيير القيم غير المنقولة والسهر على مطابقة الجرد المادي مع التسجيلات المحاسبية؛

✓ تنظيم الأسهم المعاد تقييمها؛

✓ إثبات جميع الممتلكات من المنشآت والمباني التي بحوزة المؤسسة؛

✓ الإشراف على صيانة نظام تسيير الممتلكات؛

✓ تشكيل بنك المعطيات للأصول الثابتة؛

✓ تأمين عمليات المقاربة بين الجرد المادي والمحاسبي للممتلكات؛

✓ متابعة عمليات التسوية لأصول فرع التجارة، بالتعاون مع الفريق القانوني؛

✓ متابعة ملفات إعادة الهيكلة، وتعديل أوضاع الاستثمارات المتلفة والمهملة؛

✓ تأمين تطبيق سياسة القرض المعتمد من طرف الفرع، وإتباع أنظمة التأمينات.

المبحث الثاني: تقييم الموازنة التقديرية التشغيلية واتخاذ القرار

من خلال هذا المبحث سيتم تقييم الموازنة التقديرية للشركة محل الدراسة، وذلك بعد التطرق إلى القوائم المالية المعنية وكذا برامج الموازنة التقديرية التشغيلية، ثم تقييم هاته البرامج لمعرفة قيم الإنحرافات وطبيعتها، وكذا التعرف على أسبابها وطرق التقليل أو الحد منها مستقبلا من خلال القرارات المناسبة التي تتخذها إدارة الشركة.

المطلب الأول: عرض وتحليل القوائم المالية للشركة

من أهم القوائم المالية التي سنعتمد عليها في دراستنا هي الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، والتي سنقوم بعرضها وتحليلها كالآتي:

أولا: عرض وتحليل الميزانية

تتكون الميزانية من جانبين هما الأصول والخصوم وسوف نقوم بإعداد الميزانية المختصرة وتحليل كل من ميزانية الأصول والخصوم.

1_ بالنسبة لجانب الأصول

الجدول رقم (1_2) : جانب الأصول من ميزانية الشركة للفترة (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

السنة	2023	2024
أصول غير جارية	7,061.70	6,847.39
أصول جارية	13,283.67	44,310.59
المجموع العام للأصول	20,345.36	51,157.98

المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يظهر لنا الجدول أعلاه أصول شركة نفضال غرداية لسنتي 2023 و2024، حيث نلاحظ وجود زيادة كبيرة في الأصول الجارية مما يعكس إرتقاعا في المخزون، الحسابات المدينة والسيولة النقدية، مما يشير إلى نشاط تشغيلي متزايد ووجود خطة إستثمارية كبيرة.

كما نلاحظ من جهة أخرى انخفاض الأصول غير الجارية طفيف، ما قد يكون سببه استهلاك الأصول أو استبعاد بعض الممتلكات طويلة الأجل التي قد لا تستغلها

2_ بالنسبة لجانب الخصوم

الجدول رقم (2_2) : جانب الخصوم من ميزانية الشركة للفترة (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

السنة	2023	2024
رؤوس الأموال الخاصة	740.91	(1,556.08)
خصوم غير جارية	213.60	212.70
خصوم جارية	19,390.85	52,501.36
المجموع العام للخصوم	20,345.36	51,157.98

المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يظهر لنا الجدول أعلاه خصوم شركة نفضال غرداية لسنتي 2023 و 2024، حيث نلاحظ تحول رأس المال إلى قيمة سالبة في 2024 يشير إلى وجود خسائر كبيرة، أو توزيعات أرباح مفرطة، أو تمويل مفرط بالدين. كما يظهر لنا الجدول وجود استقرار في الخصوم غير الجارية لذات الفترة ما يعكس تغيير طفيف في الخصوم طويلة الأجل.

ثانيا: عرض وتحليل جدول حسابات النتائج

يظهر جدول حسابات النتائج أداء ونتيجة الشركة خلال الفترة المدروسة ، وبذلك سنقوم بإعداد جدول مختصر وتحليله كالآتي:

الجدول رقم (2_3) : جدول حسابات النتائج المختصر للشركة للفترة (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

تسمية الحساب	2024	2023
إنتاج السنة المالية	22,768.39	21,288.53
إستهلاك السنة المالية	14,990.33	11,126.97
القيمة المضافة للاستغلال	7,778.06	10,161.56
الفائض الإجمالي للإستغلال	-833.39	1,934.98
النتيجة العملياتية	-1,588.47	597.99
النتيجة المالية	32.39	142.93
النتيجة العادية قبل الضرائب	-1,556.08	740.91
النتيجة الصافية السنوية	-1,556.08	740.91

المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يوضح لنا الجدول أعلاه العناصر المركبة لنتائج الشركة خلال الفترة (2024_2023) إنطلاقاً من إنتاج السنة المالية، والذي يتضمن رقم أعمال مبيعات الشركة لذات الفترة ومخزوناتا الموجهة لعملية البيع وصولاً إلى النتيجة الصافية.

حيث نلاحظ بشكل عام أنه رغم الزيادة الطفيفة في إنتاج السنة المالية لسنة 2024 مقارنة بسنة 2023، فقد صاحبها ارتفاع في التكاليف بشكل أكبر، مما أدى من جهة أخرى إلى انخفاض القيمة المضافة وتحول النتائج من الربحية إلى الخسارة في معظم المؤشرات.

وقد ظهر عام 2024 ضعفاً في الأداء التشغيلي والمالي، مما يعكس وجود بعض الإضطرابات في الإنتاجية أو حسب بيئة السوق.

وبالتركيز على الجانب التشغيلي للشركة، فقد تبين أنه شركة نפטال شهدت تدهوراً واضحاً بين عامي 2023 و2024 في أداءها التشغيلي، رغم تسجيل نمو طفيف في إجمالي الإنتاج بنسبة 6.95%. هذه الزيادة لم

تترجم إلى تحسن في الربحية أو الكفاءة، بل على العكس فقد صاحبها إرتفاع حاد في إستهلاك السنة المالية بنسبة 34.69%، مما أدى إلى تآكل كبير في القيمة المضافة للإستغلال، والتي إنخفضت بنسبة 23.47% هذا يشير إلى أن التكاليف المباشرة المرتبطة بالإنتاج إستهلكت جزءاً أكبر من المداخل مقارنة بسنة 2023، ما يعكس تراجعاً في الفعالية (التشغيلية) للإستغلال.

ثالثاً: تحليل جدول تدفقات الخزينة

يظهر جدول تدفقات الخزينة حركة دخول (تحصيل) وخروج (تسديد) النقدية من وإلى حسابات الشركة، وبذلك سنقوم بإعداد جدول مختصر وتحليله كالآتي :

الجدول رقم (4_2) : جدول تدفقات الخزينة المختصر للشركة للفترة (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

السنة	4220	3220
التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	29,944.47	-23.90
التحصيلات المستلمة من الزبائن	135,608.50	125,996.14
المبالغ المدفوعة للموردين	-12,213.57	-12,984.28
الفوائد والرسوم المالية الأخرى	-8.70	39.84
إصدار مبالغ مقبوضة أخرى	22,687.00	20,685.35
المبالغ المدفوعة للموظفين	-9,079.87	-7,670.46
مبالغ مدفوعة أخرى	-136,648.47	-126,002.62
مبالغ مقبوضة أخرى	30,398.11	
حقوق الدولة والسلطات العامة والمنظمات الداخلية	-1,329.66	-119.06
القيم النقدية المحصلة	531.13	31.18
تدفقات الخزينة الناتجة عن الأنشطة التشغيلية	29,944.47	-23.90

المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يوضح لنا الجدول أعلاه عناصر السيولة النقدية للدورة التشغيلية للشركة خلال الفترة (2023_2024) ، حيث نلاحظ وجود تحسن ملحوظ في التدفق النقدي الناتج عن الأنشطة التشغيلية، ففي سنة 2023 سجلت الشركة تدفقاً نقدياً سلبياً بلغ حوالي (2.39) مليون دج، ما يعكس عجزاً في تغطية مصروفاتها التشغيلية من مواردها التشغيلية.

أما في سنة 2024، فقد حققت الشركة فائضاً نقدياً مرتفعاً من أنشطتها التشغيلية بلغ حوالي 2.99 مليار، وهو ما يمثل تحولاً جذرياً في كفاءة العمليات التشغيلية.

يعود هذا التحسن بشكل أساسي إلى زيادة التحصيلات المستلمة من الزبائن (من حوالي 12.6 مليار إلى 13.56 مليار)، وارتفاع كبير في المبالغ المقبوضة الأخرى (من دون تسجيل في 2023 إلى أكثر من 3 مليارات في 2024)، في المقابل حافظت المصروفات المدفوعة للموردين والموظفين على نسب متقاربة بين السنتين، مما يشير إلى أن الزيادة في المداخل كان العامل الرئيسي في تحقيق هذا التحسن.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الموازنة التقديرية

يتناول هذا المطلب أهم الموازنات التقديرية التي تقوم الشركة بإعدادها وتحضيرها ضمن برنامجها التخطيطي لدورة الاستغلال (التشغيلية)، والتي أخذناها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ، ووفقاً للمعطيات المتاحة والمقدمة من قبل الشركة كالموازنة التقديرية لرقم الأعمال نشاط الوقود، الموازنة التقديرية للمشتريات المستهلكة ، الموازنة التقديرية لتكاليف النقل، هذا ما سيتم إستكشافه من خلال عرضه وتحليله ضمن هذا العنصر من الدراسة

أولاً : البرنامج التقديري لرقم أعمال نشاط الوقود

الجدول رقم (2_5) : البرنامج التقديري لرقم أعمال نشاط الوقود للفترة (N _ N+5)

الوحدة 100.000 دج

السنوات	2023	2024	2025	2026	2027	2028
المبالغ الإجمالية	316,200.00	332,010.00	348,610.50	366,041.03	384,343.08	403,560.23

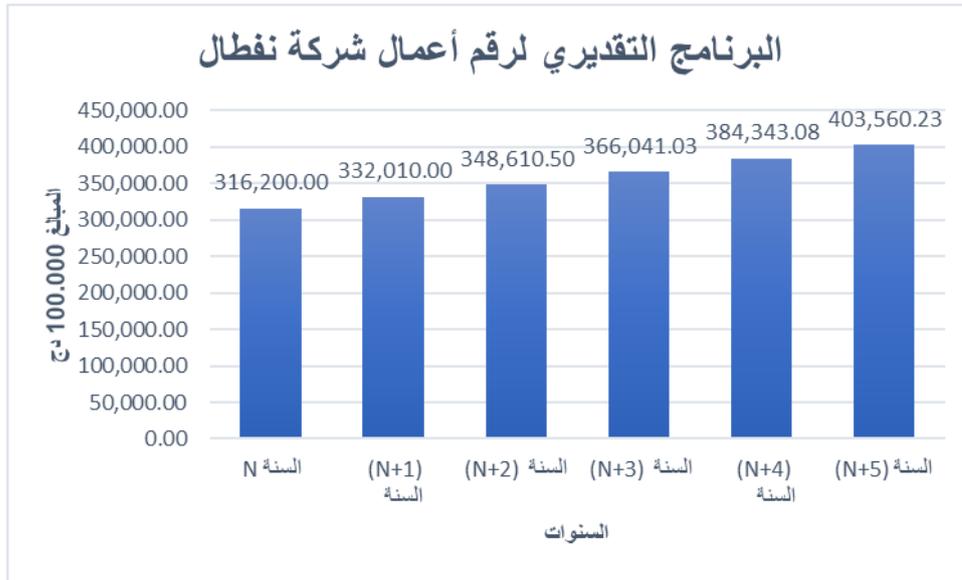
المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يوضح لنا الجدول أعلاه البرنامج التقديري لشركة نפטال والذي من خلاله تم برمجة خطة تقديرية لرقم أعمالها لنشاط الوقود ، تتوقع نمواً ثابتاً ومعتدلاً في نشاط الوقود والمتمثل في (البنزين دون رصاص ، سيرغاز) خلال الخمس سنوات القادمة بمعدل يقارب 5.00% سنوياً.

كما نلاحظ أن رقم الأعمال التقديري المتوقع أن يرتفع من حوالي 31.6 مليار دينار جزائري إلى أكثر من 40.3 مليار دينار جزائري بنهاية الفترة.

وبما أنه يوجد ارتفاع منتظم في رقم أعمال شركة نפטال من سنة إلى أخرى، يمكن القول أن الخطة التقديرية للشركة تعتمد على فرضيات سوق مستقرة نسبياً مع نمو تدريجي للطلب على منتجاتها من الوقود، والشكل الموالي يوضح ذلك كالاتي :

الشكل رقم (2_3) : البرنامج التقديري لرقم أعمال نشاط الوقود للفترة (2023 _ 2028)



المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة باستخدام برنامج Excel.

ثانيا : البرنامج التقديري لاستهلاكات نشاط الوقود

الجدول رقم (2_6) : البرنامج التقديري لاستهلاكات نشاط الوقود للفترة (2023 _ 2028)

الوحدة 100.000 دج

التعيين	2023	2024	2025	2026	2027	2028
غاز البوتان المعبأ	3,500.00	3,675.00	3,858.75	4,051.69	4,254.27	4,466.99

4,498.89	4,284.66	4,080.63	3,886.31	3,701.25	3,525.00	غاز البوتان السائب
6,428.63	6,122.50	5,830.96	5,553.29	5,288.85	5,037.00	غاز البروبان المعبأ
4,729.45	4,504.24	4,289.75	4,085.48	3,890.93	3,705.65	الغاز البترولي المسال
20,123.96	19,165.68	18,253.03	17,383.83	16,556.03	15,767.65	إجمالي المشتريات المستهلكة

المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يوضح لنا الجدول أعلاه البرنامج التقديري للإستهلاكات المختلفة من نشاط الوقود لشركة نפטال خلال الفترة المذكورة من (2023) إلى (2028) ، حيث أن معدل النمو المعتمد من قبل إدارة الشركة هو 5% كزيادة سنوية تقديرية لكل منتج ، وهذا ما هو ملاحظ أن مختلف المنتجات تظهر إتجاهاً تصاعدياً ثابتاً طيلة الفترة المدروسة، الأمر الذي يعكس توقعات إدارة الشركة بزيادة الطلب أو زيادة نشاط العمليات اللوجستية والإستهلاكية لمنتجاتها ، وقد إتضح ذلك من خلال سنوات الإستهلاك كالاتي:

✓ مجموع إستهلاك غاز البوتان المعبأ يرتفع من حوالي 350 مليون دينار جزائري إلى ما يقارب 446 مليون دينار جزائري ؛

✓ مجموع إستهلاك الغاز السائب يرتفع من حوالي 352 مليون دينار جزائري إلى ما يقارب 449 مليون دينار جزائري ؛

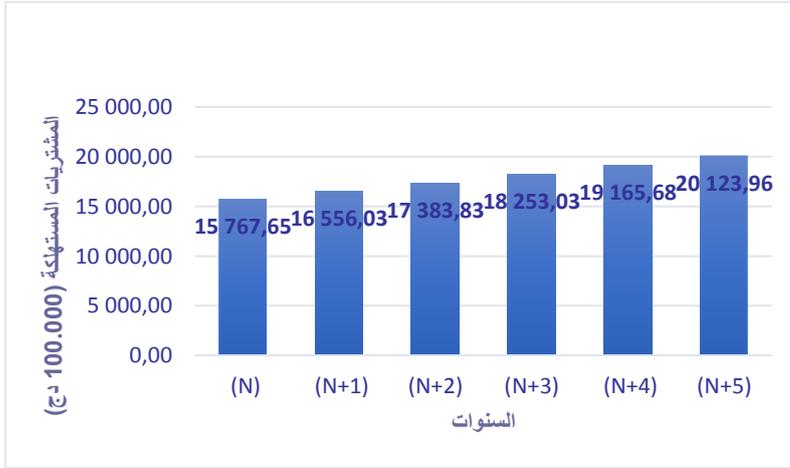
✓ مجموع إستهلاك غاز البروبان المعبأ يرتفع من حوالي 500 مليون دينار جزائري إلى ما يقارب 642 مليون دينار جزائري ؛

✓ مجموع إستهلاك الغاز البترولي المسال يرتفع من حوالي 370 مليون دينار جزائري إلى ما يقارب 472 مليون دينار جزائري ؛

✓ مجموع الإستهلاك الكلي يرتفع من حوالي 1 مليار وخمسائة وستة وسبعون مليون دينار جزائري إلى ما تجاوز 2 مليار دينار جزائري ؛

هذا ما يعكس زيادة إجمالية بحوالي 25% خلال خمس سنوات القادمة، إعتقاد على معدل نمو سنوي مركب يقدر بنحو 05% ، مما يوحي بأن الشركة تتوقع سوفاً مستقرة هذا النمط المنتظم يعطي لها مرونة عالية للتخطيط التشغيلي والمالي وهي فرصة جيدة لضبط الإنتاج والمخزون والتمويل بطريقة مخططة بدقة، والشكل الموالي يوضح ذلك كالاتي :

الشكل رقم (2_4) : البرنامج التقديري للمشتريات المستهلكة للفترة (2023 _ 2028)



المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة باستخدام برنامج Excel.

ثالثا: البرنامج التقديري لتكاليف النقل

الجدول رقم (2_7): البرنامج التقديري لتكاليف النقل للفترة (N _ N+5)

الوحدة 100.000 دج

السنة	2023	2024	2025	2026	2027	2028
المبالغ الإجمالية	3,660.00	3,843.00	4,035.15	4,236.91	4,448.75	4,671.19

المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025)..

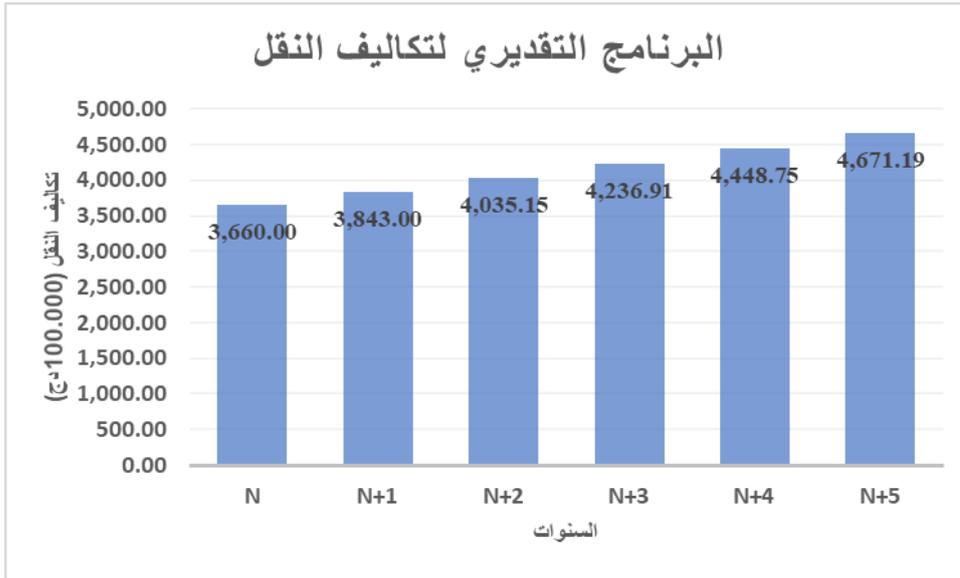
يوضح لنا الجدول أعلاه البرنامج التقديري لتكاليف النقل المستخدم في توصيل منتجات الشركة من الوقود والغاز البترولي السائل خلال الفترة الممتدة من السنة 2023 إلى السنة 2028 والتي عرفت اتجاهها تصاعديا منتظما، إذ تبدأ هذه التكاليف بمبلغ إجمالي يقدر 366 مليون دج في السنة 2023 وتصل إلى 467 مليون في السنة 2028 ويلاحظ أن الزيادة السنوية في هاته التكاليف تبلغ نحو 5% سنوياً، مما يدل على اعتماد منهجية تخطيطية مبنية على التدرج المنتظم، هذه الزيادة المنتظمة قد تعكس فرضيات إدارة الشركة بوجود نمو طبيعي في تكاليف التشغيل والنقل نتيجة لعوامل متعددة مثل إرتفاع أسعار الوقود، أو زيادة الأجور لعمالها كما جاء ضمن قرار الزيادة المقررة من طرف رئيس الجمهورية ، أو صيانة حاضرة

عتاد النقل، أو توسع نطاق عمليات النقل، أو بالإمكان الأخذ في الحسبان تضخم الأسعار العامة في السوق.

ويعد هذا التوجه في التقدير مؤشراً على نهج مالي متزن ومرن، حيث تفترض الشركة عدم وجود تقلبات حادة أو تغييرات مفاجئة في البيئة التشغيلية، ما يعزز من موثوقية الخطة المالية متوسطة المدى، لذلك من المهم أن تقوم الشركة بمراجعة دورية لهذه التقديرات بناءً على النتائج الفعلية المحققة كل فترة ومؤشرات الأداء الفعلي، مع البحث في نفس الوقت عن آليات ووسائل لتقليص التكاليف مثل تحسين كفاءة النقل، أو اعتماد حلول رقمية متقدمة في تتبع وتحليل العمليات، أو حتى التفاوض مع موردي الخدمات للحصول على أسعار أكثر تنافسية.

وبهذا تبين معطيات هذا الجدول نهجاً منهجياً وواقعياً في التخطيط يعكس استقراراً في الرؤية الإستراتيجية لمصلحة النقل داخل الشركة، والشكل الموالي يوضح ذلك كآتي :

الشكل رقم (2_5) : البرنامج التقديري لتكاليف النقل للفترة (2023 _ 2028)



المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة باستخدام برنامج Excel.

المطلب الثالث : تقييم الموازنة التقديرية التشغيلية

بعد إعداد الموازنات التقديرية والمصادقة عليها من قبل الإدارة العليا للشركة ، فقد يتم تنفيذها عبر مستويات الإدارة التنفيذية أو التشغيلية ، وما يصاحب هذا التنفيذ عملية رقابة مستمرة أو رقابة بعدية ، وبالتالي فإن

هذه الأخيرة تعد بمثابة الخطوة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموازنة للتعرف على مدى الإنجاز ومدى نجاح البرنامج المستهدف ، قصد إتخاذ القرار الملائم والأنسب في نهاية المطاف.

أولا : تقييم الموازنة التقديرية للإستهلاكات

تقييم الموازنة التقديرية للإستهلاكات = الإستهلاكات التقديرية _ الإستهلاكات الفعلية

بعد تقييم الموازنة التقديرية للإستهلاكات والمواد التابعة لها قد ينتج عنها إنحراف أي فارق عن التقدير ، وقد يكون هذا الفارق إيجابيا أم سلبيا .

الإنحراف الإيجابي = الإستهلاكات الفعلية > الإستهلاكات التقديرية

الإنحراف السلبي = الإستهلاكات الفعلية < الإستهلاكات التقديرية

ومن خلال المعطيات المتاحة في هذه الدراسة ، سنقوم بأخذ سنة 2024 كسنة مرجعية للتقييم والمقارنة وذلك على النحو الآتي :

الجدول رقم (2_8) : تقييم الموازنة التقديرية للإستهلاكات (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

البيان	2023	2024
إستهلاكات الإستغلال التقديرية	19,427.65	20,399.03
إستهلاكات الإستغلال الفعلية	11,126.97	14,990.33
قيمة الإنحراف	8,300.68	5,408.70
نسبة الإنحراف	42.73%	26.51%
تقييم الإنحراف	إنحراف موجب	إنحراف موجب

المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يشير الجدول أعلاه إلى تقييم الموازنة التقديرية للإستهلاكات من مختلف المواد البترولية وكذا تكاليف النقل المنجر عنها في إطار عملية الإستغلال ، حيث نلاحظ وجود إنحراف موجب في استهلاكات الإستغلال

لمصاريف النقل والوقود خلال الفترة (2023_2024)، مما يشير إلى أن المصروفات الفعلية المستهلكة في الدورة التشغيلية كانت أقل من التقديرية في كلتا السنتين.

وفي سنة 2023 بلغت نسبة الانحراف حوالي 43%، وهو إنحراف مرتفع يعكس وفاقاً ملحوظاً في النفقات مقارنة بما تم تقديره سلفاً، بينما انخفضت هذه النسبة سنة 2024 إلى حوالي ما نسبته 27%، مما يدل على تحسن في دقة التقدير أو تقارب أكبر بين التقديرات والواقع الفعلي. يُعتبر هذا الانحراف الموجب مؤشراً إيجابياً على كفاءة الإنفاق، حيث تم تحقيق الأهداف بموارد أقل من المخطط لها، ومع ذلك فإن استمرار هذا الفارق يستدعي مراجعة المنهجية المعتمدة في التقدير والتخطيط، ضماناً لمزيد من الدقة في إعداد الموازنات التقديرية المستقبلية للدورة التشغيلية وتقليص الفجوة بين المخطط والمنفذ.

ثانياً : تقييم الموازنة التقديرية للعمالة

تقييم الموازنة التقديرية للعمالة = العمالة التقديرية _ العمالة الفعلية

بعد تقييم الموازنة التقديرية للعمالة قد ينتج عنها إنحراف أي فارق عن التقدير ، وقد يكون هذا الفارق إيجابياً أم سلبياً .

الإنحراف الإيجابي = العمالة الفعلية > العمالة التقديرية

الإنحراف السلبي = العمالة الفعلية < العمالة التقديرية

ومن خلال المعطيات المتاحة في هذه الدراسة ، سنقوم بأخذ سنة 2024 كسنة مرجعية للتقييم والمقارنة وذلك على النحو الآتي :

الجدول رقم (2_9) : تقييم الموازنة التقديرية للاستهلاكات (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

البيان	3220	4220
تكاليف العمالة التقديرية	8,440.54	9,031.37
تكاليف العمالة الفعلية	7,360.85	8,434.37
قيمة الإنحراف	0.33	0.22

نسبة الإنحراف (%)	0.004%	0.0003%
تقييم الإنحراف	إنحراف موجب	إنحراف موجب

المصدر : بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

يوضح الجدول أعلاه تقييم الموازنة التقديرية لتكاليف العمالة (الأجور والحسابات الملحقة بها) في شركة نفال للفترة (2023_2024)، حيث تشير البيانات إلى وجود إنحراف موجب في كلا السنتين، هذا النوع من الإنحراف يعني أن التكاليف الفعلية للعمالة كانت أقل من التقديرية، وهو مؤشر إيجابي من ناحية كفاءة وترشيد النفقات، ففي سنة 2023 تجاوزت التكاليف التقديرية 844 مليون دج ، بينما تراوحت التكاليف الفعلية ما بين 736 مليون دج، أي بفارق انحراف قدره 0.33 وبنسبة 0.004%، أما في سنة 2004، فقد كانت التقديرات أعلى بقليل عند 903 مليون دج ، بينما بلغت التكاليف الفعلية 843 مليون دج، مما نتج عنه انحراف موجب أقل نسبياً بقيمة 0.22 وبنسبة 0.0003%.

بالرغم من أن نسب الإنحراف ضئيلة جداً، إلا أنها في الإتجاه الموجب يعكس قدرة الشركة على ضبط مصروفاتها الفعلية الموجهة لليد العاملة بشكل فعال، وقد يشير أيضاً إلى وجود تحفظ في تقدير التكاليف ضمن الموازنة التشغيلية، وهذا الأمر ما يساعد متخذي القرار مستقبلاً العمل على زيادة دقة التقديرات، خاصة أن الانحرافات صغيرة جداً ، مما قد يؤثر بشكل نسبي على القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والتمويل في المدى البعيد.

ثالثاً : تقييم الموازنة التقديرية للضرائب والرسوم

تقييم الموازنة التقديرية للضرائب والرسوم الأخرى عن العمليات التشغيلية = الضرائب والرسوم الأخرى التقديرية _ الضرائب والرسوم الأخرى الفعلية

بعد تقييم الموازنة التقديرية للعمالة قد ينتج عنها إنحراف أي فارق عن التقدير ، وقد يكون هذا الفارق إيجابياً أم سلبياً .

الإنحراف الإيجابي = الضرائب والرسوم الأخرى الفعلية > الضرائب والرسوم الأخرى التقديرية

الإنحراف السلبي = الضرائب والرسوم الأخرى الفعلية < الضرائب والرسوم الأخرى التقديرية

ومن خلال المعطيات المتاحة في هذه الدراسة ، سنقوم بأخذ سنة 2024 كسنة مرجعية للتقييم والمقارنة وذلك على النحو الآتي :

الجدول رقم (10_2) : تقييم الموازنة التقديرية عن الضرائب والرسوم الأخرى (2023 _ 2024)

الوحدة 100.000 دج

البيان	3220	4220
الضرائب و الرسوم التقديرية عن العمليات التشغيلية	454.57	607.64
الضرائب و الرسوم الفعلية عن العمليات التشغيلية	595.73	177.08
قيمة الإنحراف	-141.16	430.56
نسبة الإنحراف (%)	-31.053%	70.858%
تقييم الإنحراف	إنحراف سالب	إنحراف موجب

المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الشركة (2025).

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تحليل الموازنة التقديرية للضرائب والرسوم عن الدورة التشغيلية (2003_2004)، فقد يشير إلى وجود تباين كبير بين المبالغ التقديرية والمبالغ الفعلية، مما يدل على ضعف إدارة الشركة في دقة التقدير للجانب الجبائي المتعلق بمختلف الرسوم والضرائب الأخرى.

ففي سنة 2023، بلغت الضرائب والرسوم التقديرية ما قيمته 45,456,987.00 دج، بينما وصلت الفعلية إلى 59,572,776.68 دج، بفارق سالب قدره (14,115,789.68) دج وبنسبة إنحراف (31.053%)، وهو ما يعتبر انحرافاً سالباً مرتفعاً ، ما يعني أن الشركة لم تتوقع بشكل دقيق العبء الضريبي الحقيقي، ما قد يؤدي إلى ضغوط مالية غير متوقعة .

أما في سنة 2024، فقد تغيرت الصورة بشكل عكسي، بحيث كانت التقديرات أعلى بكثير من المبالغ الفعلية (60,764,232.21 دج مقارنة بـ 17,707,843.47 دج)، مما نتج عنه إنحراف موجب قدره 43,056,388.74 دج وبنسبة 70.858%. وهذا ما يعكس يقظة إدارة الشركة وتحفظها المبالغ فيه في التقديرات، بدافع الحيطة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية وجود ودفع أعباء جبائية أخرى كالغرامات أو أخطاء في التصريح ..إلخ.

وبشكل عام، يظهر الجدول تفاوتاً كبيراً في دقة التقدير بين السنتين (2023_2024)، مما يؤكد الحاجة إلى تحسين أدوات وأساليب إعداد الموازنات، من خلال الاستفادة من البيانات التاريخية، ومتابعة التغييرات القانونية والتنظيمية، والتعاون والتنسيق مع مصالح إدارة الضرائب والإدارات الأخرى ذات صلة لتقليل فجوات الانحراف وضمان دقة التخطيط المالي.

وفي الأخير، بناء على التحليلات السابقة للموازنة التقديرية التشغيلية (المصاريف التشغيلية، تكاليف العمالة، الضرائب والرسوم)، تبين أن الموازنة التقديرية التشغيلية تلعب دوراً جوهرياً في عملية إتخاذ القرار داخل الشركة، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

تمكن الإدارة من تحديد حجم الموارد المطلوبة (التخطيط المسبق) وتوزيعها بشكل فعال على مختلف الأنشطة التشغيلية، فهي تساعد على استشراف للتكاليف والإيرادات المتوقعة، مما يعزز القدرة على التنبؤ وتصويب متخذي القرار قرارات هادفة وواقعية وفق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها العامة.

تمكن الإدارة من تقييم الأداء، من خلال مقارنة الأرقام التقديرية مع الفعلية (كما في الجداول السابقة)، ما يساعد الإدارة في تقييم كفاءة مصالحتها ووحداتها التشغيلية.

تمكن الإدارة ومراقبي التسيير من اكتشاف نقاط القوة والخلل وتحديد الإنحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة، مما يدعم إتخاذ قرارات تصحيحية وتصويبية لتحسين الأداء أو تعزيز الكفاءة.

تساعد الموازنة التقديرية على التنبؤ بالمخاطر المالية أو التشغيلية المحتملة، وتوفير بدائل ملائمة للحد من آثارها، فعلى سبيل المثال حالة الانحراف السلبي المرتفع في الضرائب والرسوم الأخرى سنة 2023، كان من الممكن أن تتخذ الشركة قرارات من شأنها تعديل السياسات المحاسبية أو تخصيص احتياطات مالية مناسبة.

دعم القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل الإنحرافات وتقييم الأداء، يمكن إتخاذ قرارات استراتيجية مثل إعادة هيكلة الأنشطة، تحسين الكفاءة التشغيلية، أو تعديل السياسات المالية بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية والواقعية.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد كان لدراسة الحالة دور كبير في إبراز العناصر غير الواضحة في الجانب النظري، ولهذا حاولنا قدر الإمكان دراسة أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة على أرض الواقع العملي ، إذ تطرقنا في البداية إلى تقديم عام لشركة نפטال لولاية غرداية ، ثم أبرزنا مجتمع دراستنا و عينة الدراسة والمتمثلة في فرع الوقود والغاز ، بالإضافة إلى إبراز المنهجية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة .

حيث سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على أقسام ومهام كل قسم بشركة نפטال ودورها الحيوي في المساهمة بالإقتصاد الوطني ، ومعرفة طرق مراقبة التسيير لاسيما البرامج التقديرية والتخطيطية (الموازنات التقديرية)، وكيفيات إعدادها وبنائها ثم تقييمها للتعرف على أسباب الإنحرافات سواء الإيجابية أم السلبية والتعديل في البرامج والخطط المستقبلية وهن هنا تبرز عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ونشاطها، ومحاولة للوصول إلى تحليل إختبارات فرضيات الدراسة للتأكد من مدى توافقها مع أهداف هذه الدراسة ، وهو ما كان أمرا إيجابيا سمح لنا بمواصلة وإتمام هذه الدراسة بالشركة ، ليتم بعدها التوصل إلى قبول فرضيات ورفض أخرى ومعرفة أسباب ذلك ، وهذا ما مكننا بصورة عامة من الإطلاع وفهم موضوع الدراسة إلى حد ما بجانبه النظري والتطبيقي والتمكن من الوصول إلى حل إشكالية الدراسة التي تم طرحها في بداية الدراسة.

خاتمة

لقد أتاحت لنا هذه الدراسة معرفة جوانب مهمة في مجال مراقبة التسيير والدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار ، حيث يعتبر موضوع الرقابة على الأداء والتسيير الإداري من المواضيع التي أصبحت تحظى باهتمام كبير من قبل الحكومة الجزائرية، خاصة على المؤسسات العمومية سواء كانت إقتصادية أم ذات طابع إداري ، وذلك بمجموعة من النصوص التنظيمية والإجراءات الداخلية الهادفة لحماية أصول المؤسسة والحفاظ على ممتلكاتها من أجل ديمومتها واستمراريتها، ومن الجوانب التي أخذت حيزا جوهريا دورة الإستغلال (الدورة التشغيلية) والتي تعرف عملية استهلاكات واسعة من مختلف المواد واللوازم والموارد المختلفة ، هذا ما يؤدي بالإدارة العليا بوضع خطط إستراتيجية وتشغيلية بدقة عالية وفق المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة حتى يتم تنفيذ البرنامج التشغيلي بكل كفاءة وفعالية وبالتالي تدنئة الانحرافات إلى أقل ما يمكن والحفاظ على موارد الشركة، ولقد قمنا في هذه الدراسة بمعالجة موضوع دور الموازنة التقديرية التشغيلية في إتخاذ القرار من خلال تطبيق هذا الموضوع على شركة نفطال غرداية كمؤسسة إقتصادية عمومية جزائرية تقوم بعملياتها التشغيلية وفق أسس وضوابط محددة سلفا تساعد مسيرتها ومتخذي القرار بها على الرقابة وتحديد مواطن الضعف والقوة بدورة الإستغلال وبالتالي إتخاذ القرار الملائم الذي يسهم في تحسين أدائها.

وبهذا فقد تم السعي من خلال هذه الدراسة إلى التطرق واستعراض الفصلين السابقين الإجابة على الإشكالية الرئيسية لها، ومن أجل ذلك قمنا بمعالجة هذا الموضوع بإسقاطه على شركة نفطال غرداية:

أولا: نقد وتفسير الفرضيات

لقد مكنا هذا البحث من اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في بداية البحث، سنلخصها فيما يلي:

حسب الفرضية الأولى: الموازنة التشغيلية تستخدم كأداة واسلوب رقابي تعتمد عليه المؤسسة، ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

حسب الفرضية الثانية: تتضمن الموازنة التقديرية التشغيلية مختلف الإجراءات والطرق المراد استخدامها عند التنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعتمد على كافة الوسائل والإمكانات المسخرة من قبل المؤسسة لهذا الغرض، وعلية فالفرضية الثانية صحيحة.

حسب الفرضية الثالثة: يقوم مراقب التسيير بإجراء عملية الرقابة على الموازنة التقديرية في مراحلها الثلاث أي قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعد التنفيذ، وذلك للقدرة على اكتشاف مختلف العراقيل والصعوبات التي تحد من التطبيق الجيد للبرنامج التخطيطي، أو التقليل والحد من الأخطاء المكتشفة في أوانها ووقتها، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

حسب الفرضية الرابعة: ترتبط الموازنة التقديرية التشغيلية ارتباطا وثيقا بمختلف القرارات الداخلية والخارجية للشركة، على اعتبار أن الشركة تتبنى رؤية وإستراتيجية واضحة على الأمد المتوسط والبعيد، وقد يتم تنفيذ هاته الإستراتيجية من خلال سياسات وبرامج تخص دورة الاستغلال أو الدورة التشغيلية، ولتنفيذ هاته الأخيرة يتوجب إعداد برامج تخطيطية تخص الجانب التشغيلي والجوانب المتعلقة به بالشركة، وبالتالي فإن نجاح أو فشل تطبيق هاته البرامج التخطيطية يصاحبه جملة من القرارات الصادرة من قبل الإدارة العليا، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: نتائج الدراسة

وقد توصلنا إلى النتائج التالية: نجاح الموازنة التقديرية التشغيلية وتنفيذها بشكل سليم يتوقف على درجة التخطيط والتنظيم داخل إدارة الشركة وتقيد أعوان التنفيذ بذلك التنظيم الذي هو في الأصل ترجمة للسياسات والخطط الرامية إلى تحقيق أهداف ومصحة المؤسسة.

إن المهمة الرئيسية لمراقبة التسيير هي التحقق من مدى مطابقة الأهداف للخطط وما تم تنفيذه فعلا يتوافق مع هاته الخطط أم لا وبالتالي إتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة في كل مرحلة من مراحل الموازنة التقديرية يعد الالتزام بالخطة المعدة ضمن برنامج الموازنة التقديرية من أهم العوامل التي تساعد في نجاحها والحفاظ على موارد الشركة.

التنسيق الجيد بين مختلف مصالح الشركة يضمن نجاح الموازنة التقديرية التشغيلية بإعتبارها تم بمختلف الموازنات التقديرية الأخرى بالشركة.

تعد مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط ووضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالدورة

التشغيلية من العوامل المؤدية لنجاح مختلف الموازنات التقديرية والموازنة الشاملة.

يسمح التقرير الذي يعده مراقب التسيير بعد نهاية مهمة رقابته الدورية بمعرفة الجوانب السلبية في الشركة، والتي من شأنها التأثير على نشاط الشركة.

ثالثاً: الاقتراحات

من خلال النتائج، يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

ضرورة تقيد والتزام الإدارة التشغيلية بملاحظات وتوجيهات مراقب التسيير لاسيما فيما يتعلق بالجوانب التشغيلية والجوانب ذات صلة بها.

ضرورة إعداد مراقب التسيير توجيهات وملاحظات واضحة ومفهومة حتى يتسنى للأعوان التنفيذيين تطبيقها بكل سلاسة وسهولة.

ضرورة إلمام مراقب التسيير ببيئة العمل وطبيعة نشاط الشركة وخططها المستقبلية، إضافة إلى التنظيمات والتشريعات المرتبطة بقطاعها.

يجب على مراقب التسيير متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية التشغيلية في مختلف مراحلها لاستدراك ومعالجة الأخطاء أو النقائص المكتشفة في آوانها.

من أجل تحقيق وتنفيذ الميزانية التشغيلية بكل كفاءة وفعالية، وجب على إدارة الشركة التقدير الجيد قبل مباشرة العمل (برنامج المستهدف)، وتوظيف البيئة المناسبة والإمكانات المتاحة (الوسائل المادية والبشرية الضرورية) بشكل ملائم.

التركيز والعمل على تطوير وتدريب مراقبي التسيير بالشركة بشكل مستمر خاصة في ظل التطور الرقمي والتكنولوجي، وأن ممارسة عملية الرقابة على الأداء تتطلب أشخاص ذو مواصفات ومؤهلات علمية وعملية عالية، إلى جانب والثقافة والإدراك الكافي بمختلف الأنشطة الاقتصادية والمستجدات في بيئة الأعمال.

على مسيري ومديري الشركة أن يكونوا دائماً على علم وتواصل مع مراقبي التسيير قصد إتخاذ القرارات الملائمة بشكل سليم وصحيح.

رابعاً: آفاق الدراسة (نظرة مستقبلية)

رغم سعينا من خلال هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية الرئيسية المتعلقة بالتعرف على دور الموازنة التقديرية التشغيلية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية، فقد برزت أثناء البحث عدة جوانب لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتعمق، ما يمكن هذا البحث اعتباره كبداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في الإدارة والتخطيط أو الرقابة على التسيير الإداري، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة تمثل خطوة أولى نحو تسليط

- الضوء على الموضوع، فإنها فتحت المجال أمام العديد من التساؤلات التي يمكن أن تشكّل محاور لأبحاث مستقبلية، تسهم في استكمال الصورة الشاملة لهذا المجال، لذا نقترح المواضيع الآتية:
- متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية في الرقابة واتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية
 - العلاقة بين دقة الموازنة التقديرية التشغيلية ومدى فعالية القرارات الإدارية.
 - الموازنة التقديرية التشغيلية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية
 - الموازنة التقديرية التمويلية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية
 - مساهمة الموازنات التقديرية التشغيلية في ترشيد النفقات بالمؤسسات العمومية الاقتصادية
 - دور نظم المعلومات المحاسبية في تحسين إعداد الموازنات التقديرية التشغيلية.
 - تطبيق الموازنة التشغيلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية كأداة لاتخاذ القرار دراسة مقارنة بين شركة نفضال وشركة سونلغاز
 - فعالية تقرير مراقب التسيير في المؤسسات الاقتصادية كآلية للتقييم واتخاذ القرار.

قائمة المراجع

الكتب:

1. الاشهب نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الادارية اهميتها ومراحلها، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

الرسائل الجامعية:

2. بن حديد أحمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013/2014.
3. بوزاوي سناء وهدي حرود، دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة 2020/2021.
4. بولعراس رانية، ذوي سعاد، القائد الاداري واشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، جامعة قلمة، 2021.
5. زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية، مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012.
6. لعوان محمد عزالدين، الموازنة التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023.
7. ناموس سعاد، لشهب سارة، فعالية الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير المالي الاقتصادي، دراسة حالة، مذكرة لنيل الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ، ميلة، الجزائر، 2022.

محاضرات:

1. بن حمدون اسماء، سويلم خديجة، مذكرة ماستر دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
2. بوزكري جلال، محاضرات نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة جامعة تسمسيلت، تخصص اقتصاد كلي، الجزائر، 2020.

3. متناوي أ. محمد، محاضرات في الموازنة التقديرية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة بن بوعلي، الشلف، 2023.

4. هدى حرود، بوزاوي سناء، دور الموازنة التقديرية، في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Hansen, Stephen C. – Otley, David T. – Van der Stede, Wim A., Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, Academic Working Paper, George Washington University – Lancaster University – University of Southern California, May 2003.

الملاحق

الملحق رقم 02: جدول حسابات النتائج لشركة نفضال (2024_2023)

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
(Par Nature) Au 31 décembre 2024

Unité : 847 DISTRICT COM GHARDAIA
999 UNITE CONSOLIDANTE

Période 13/2024

Page 1

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N		Total	Exercice N - 1		
			Externe	Interne		Externe	Interne	
70	Ventes et produits annexes		2 309 221 221,14	6 844 848,21	2 316 066 069,35	2 162 873 588,93	4 781 578,65	2 167 655 167,58
72	Variation stocks produits finis et en cours		-41 017 343,86	1 790 168,63	-39 227 175,23	-40 203 338,13	1 400 946,36	-38 802 391,77
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation							
	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 268 203 877,28	8 635 016,84	2 276 838 894,12	2 122 670 250,80	6 182 525,01	2 128 852 775,81
60	Achats consommés		887 165 918,78	6 292 736,90	893 458 655,68	831 336 734,37	4 963 522,89	836 300 257,26
61/62	Services extérieurs et autres consommations		465 158 878,23	140 415 623,09	605 574 501,32	151 432 380,91	124 964 338,90	276 396 719,81
	2- CONSUMMATIONS DE L'EXERCICE		1 352 324 797,01	146 708 359,99	1 499 033 157,00	982 769 115,28	129 927 861,79	1 112 696 977,07
	3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		915 879 080,27	-138 073 343,15	777 805 737,12	1 139 901 135,52	-123 745 336,78	1 016 155 798,74
63	Charges de personnel		734 045 732,52	109 390 963,14	843 436 695,66	674 322 259,27	88 762 442,38	763 084 701,65
64	Impôts, taxes et versements assimilés		13 401 478,00	4 306 365,47	17 707 843,47	53 215 503,54	6 357 273,14	59 572 776,68
	4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		168 431 869,75	-251 770 671,76	-83 338 802,01	412 363 372,71	-218 865 052,30	193 498 320,41
75	Autres produits opérationnels		9 994 072,09	7 833 158,41	17 827 230,50	3 462 368,02	6 204 959,74	9 667 327,76
65	Autres charges opérationnels		9 411 462,03	6 71 593,15	10 083 055,18	1 433 982,14	729 144,29	2 163 126,43
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		116 269 642,40	7 351 547,77	123 621 190,17	151 960 607,72	6 739 014,35	158 699 622,07
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		39 872 498,66	495 934,13	40 368 432,79	17 488 571,63	7 113,52	17 495 685,15
	5- RESULTAT OPERATIONNEL		92 617 336,07	-251 464 720,14	-158 847 384,07	279 919 722,50	-220 121 137,68	59 798 584,82
76	Produits financiers		73 696,47	5 017 928,10	5 091 624,57	32 008,05	19 450 358,54	19 482 366,59
66	Charges financières			1 852 352,54	1 852 352,54		5 189 617,50	5 189 617,50
	6- RESULTAT FINANCIER		73 696,47	3 165 575,56	3 239 272,03	32 008,05	14 260 741,04	14 292 749,09
	7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		92 691 032,54	-248 299 144,58	-155 608 112,04	279 951 730,55	-205 860 396,64	74 091 333,91
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							
	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		92 691 032,54	-248 299 144,58	-155 608 112,04	279 951 730,55	-205 860 396,64	74 091 333,91

Natf-Compta V.2-46/645

Editer le : 17/04/2025 10:30:52

الملحق رقم 03: جدول تدفقات الخزينة لشركة نفطال لسنة 2024



TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

Page 1

Unité : 847 DISTRICT COM GHARDAIA
999 UNITE CONSOLIDANTE

(Méthode directe) 13-2024

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
A1	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		2 994 447 290.54	-2 389 967.61
000000	Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		13 560 849 812.94	12 599 614 404.68
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-1 221 356 830.11	-1 298 428 491.35
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-870 254.68	3 984 440.79
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu		2 268 700 328.30	2 068 535 093.00
100007	Sommes versées aux personnels		-907 986 870.49	-767 046 382.93
100008	Remontés de fonds Emis		-13 664 847 239.00	-12 600 261 785.12
100009	Remontés de Fonds Reçus		3 039 810 855.73	
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-132 965 919.48	-11 905 571.60
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		53 113 407.33	3 118 324.92
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume &DASC)			
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		2 994 447 290.54	-2 389 967.61
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		-3 666 050.00	-1 480 619.03
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-506 600.00	-223 146.03
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 159 450.00	-1 257 473.00
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-3 666 050.00	-1 480 619.03
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
T=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		2 990 781 240.54	-3 870 586.64
E	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		410 410 450.84	414 281 037.48
F	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		3 401 191 691.38	410 410 450.84
V=F-E	Variation de trésorerie de la période		2 990 781 240.54	-3 870 586.64
R=V-T	Rapprochement avec le résultat comptable			

الملحق رقم 04 : البرنامج التقديري لرقم أعمال شركة نفضال

Détermination du chiffre d'affaires de l'activité Carburants Terre:						UN/TMDA				
Produits	RAPPEL (N-1)	Réalisations à fin septembre (N) 01"	Reste de l'exercice (N) 02"	CLOTURE (N) = (1+2)	(N+1)	(N+2)	(N+3)	(N+4)	(N+5)	
Ess sans plomb (Qde TM)	13.300.000,000,00	14.000.000,000,00	280.000,000,00	14.280.000,000,00	14.994.000,000,00	15.743.700,000,00	16.530.085,000,00	17.357.429,250,00	18.225.300,712,50	
Prix (PSE+60)(marge de gros)										
Montant	
S/total Essences	
Gas-oil (Qde TM)										
Prix (PSE+60)(marge de gros)	#####	#####	340.000,000,00	#####	18.207.000,000,00	19.117.350,000,00	20.073.217,500,00	21.076.878,375,00	22.130.722,293,75	
Montant	
S/TOTAL GAS OIL	
S/TOTAL CBR CPT (T00)	#####	#####	620.000,000,00	#####	33.201.000,000,00	34.861.050,000,00	36.604.102,500,00	38.434.307,625,00	40.356.023,006,25	

الملحق رقم 05: البرنامج التقديري للمشتريات المستهلكة من GPL لشركة نפטال

Détermination des consommations de l'activité GPL						Unité: TM/DA
Produits	CLOTURE (N) = (1+2)	(N+1)	(N+2)	(N+3)	(N+4)	(N+5)
Bilans conditionné (y compris que op privé-processing)	350,000,000.00	367,500,000.00	385,875,000.00	405,168,750.00	425,427,187.50	446,698,546.88
Prix						
Montant
Bilans vrac (y compris que op privé)	352,500,000.00	370,125,000.00	388,631,250.00	408,062,812.50	428,465,953.13	449,889,250.78
Prix						
Montant
Propanes vrac						
Prix (PSR)						
Montant
Propane conditionné	503,700,000.00	528,885,000.00	555,329,250.00	583,095,712.50	612,250,498.13	642,863,023.03
Prix (PSR)						
Montant
GPLC	370,565,000.00	389,093,250.00	408,547,912.50	428,975,308.13	450,424,073.53	472,945,277.21
Prix (PSR)						
Montant
ST total achats carburants (600)
Frais de cabotage
Total achats consommés GPL (600)	1,576,765,000.00	1,655,603,250.00	1,738,383,412.50	1,825,302,583.13	1,916,567,712.28	2,012,396,097.90

الملحق رقم 06: البرنامج التقديري لتكاليف النقل لشركة نפטال

Prévisions de transport tiers par activité											
Branche:	Activité:	Mode de transport	Compte comptable	Rappel N-1	Prévisions					N-5	
					Closure N	N-1	N-2	N-3	N-4		
		AGFAL(roue)	624030 ravaillement	Quantité (tonne)	118,750.00	125,000.00	131,250.00	137,500.00	144,750.13	151,999.28	159,535.20
			624031 Livraison	Montant (10 ³ DA)	155,800,000.00	164,000,000.00	172,200,000.00	180,810,000.00	189,850,500.00	199,345,025.00	209,310,176.25
				Quantité (tonne)	91,200.00	96,000.00	100,800.00	105,940.00	111,132.00	116,888.60	122,523.03
		SNTM HYPROC (Caboage)	62422	Montant (10 ³ DA)	92,150,000.00	97,000,000.00	101,850,000.00	106,942,500.00	112,289,625.00	117,904,106.25	123,799,311.56
				Quantité (tonne)	90,250.00	95,000.00	99,750.00	104,737.50	109,974.38	115,473.09	121,246.75
		Tiers (roule)	624010 ravaillement	Montant (10 ³ DA)	99,750,000.00	105,000,000.00	110,250,000.00	115,762,500.00	121,550,625.00	127,628,156.25	134,009,564.06
			624011 Livraison	Quantité (tonne)	92,530.00	97,400.00	102,270.00	107,393.50	112,752.69	118,390.31	124,309.82
		STPE (rail)	624020 ravaillement	Montant (10 ³ DA)	93,575,000.00	98,500,000.00	103,425,000.00	108,596,250.00	114,026,625.00	119,727,965.63	125,713,733.91
			624034 ravaillement	Quantité (tonne)	347,700.00	366,000.00	384,300.00	403,515.00	423,690.75	444,675.29	467,119.05
		TRANSMEX (rail)	624035 Livraison	Montant (10 ³ DA)	15,200,000.00	16,000,000.00	16,800,000.00	17,640,000.00	18,522,000.00	19,448,100.00	20,420,505.00
				Quantité (tonne)	155,991,450	164,191,000	171,880	178,390	186,810	194,100	203,305
		TOTAL		Montant (10 ³ DA)	#REF!	#REF!	384,300,000.00	403,515,000.00	423,690,750.00	444,675,267.50	467,119,051.88
Liste des activités:											
I- Branche Carburants											
1-Logistique Carburants terre (approvisionnement (caboage)+ ravaillement (stpe, agafal, tiers et transmex))											
2-Activité Aviation: (ravaillement (AGFAL, Tiers et STPE)/Livraison (AGFAL et TIERS))											
3- Activité Marine :caboage											
II- Branche Commercialisation											
1-Activité Distribution (livraison: AGFAL, TIERS et TRANSMEX)											
2-Activité Lubrifiants ravaillement (TIERS, AGFAL.) Livraison (TIERS AGFAL)											
3-Activité Pneumatiques ravaillement (TIERS, AGFAL.) Livraison (TIERS AGFAL)											
4-Activité Bitumes : (approvisionnement (caboage)+ ravaillement (agafal, tiers et transmex)) (livraison: AGFAL, TIERS et TRANSMEX)											
III- Branche GPL : (approvisionnement (caboage)+ ravaillement (agafal, tiers)) (livraison: AGFAL, TIERS))											