

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.



لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية.
الشعبة: علوم التسيير.
التخصص: إدارة مالية.

بعنوان:

"أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة

في مؤسسة اقتصادية"

دراسة حالة مديرية سونلغاز البيض SPA

إشراف الدكتور:
* معروف جيلالي.

من إعداد الطالبين:
* بوراس الشيخ.
* حشيليف حمزة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/14

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الملاحظة	اسم المؤسسة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	1- إلياس الهناني فراح.
مشرفا مقررا	م ج نور البشير البيض	أستاذ محاضر "ب"	2- معروف جيلالي.
ممتحنا	أستاذة مساعدة "ب"	3- بكريتي نصيرة.



إهداء

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء من قال فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع إلى أول ما تلفظت به شفتاي، إلى من أنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها، ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضلها، إلى أغلى إنسانة في الوجود، "أمي الحبيبة" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح " أبي الغالي " رحمه الله وجعله من أهل الجنة إنه رحيم كريم.

إلى بلسم روحي وحياتي إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعراء أطال الله في عمرهم وأنار دربهم.

إلى العائلة الصغيرة: "زوجتي و ولديا العزيزين".

إلى كل من يعرفني وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي.

وفي الختام أهدي هذا العمل إلى كل من قدم لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

الشيخ

إهداء

إلى الصدر الحنون، إلى القلب الطيب، إلى أجمل ابتسامة رافقتني طول عمري ومازالت ترافقني طول حياتي إن شاء الله، رضاك سر توفيقني ونجاحي، بدعواتك وصلت إلى هذا المستوى العلمي والخلقي، "إلى أمي" سلمها الله ورعاها.

إلى القلب الواسع، إلى القلب الطيب، إلى من ساعدني طول حياتي ورباني أحسن تربية، إلى من علمني الطريق المستقيم طريق الدين والأخلاق، إلى "روح أبي" رحمه الله وأسكنه الجنة مع الفائزين بفضله ورضوانه.

إلى من كانوا لي سنداً وفخراً واعتزازاً إخوتي الطيبين الأعزاء حفظهم الله وأطال في عمرهم وأدامهم لي سنداً.

إلى كل أصدقائي الذين تقاسمت معهم أجمل الذكريات وإلى كل من أحبهم ولم تسعهم مذكرتي. وفي الختام أهدي هذا العمل إلى كل من قدم لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

حمزة

الشكر

بعد بسم الله الرحمن الرحيم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة وكان لنا عوناً ودعماً،
نحمده عز وجل أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذه المذكرة ونرجو أن
يكون لنا ذخراً في ميزان الحسنات يوم القيامة ونشكر كل من تلقينا منه علماً نافعاً أو عملاً صالحاً
لمواصلة مشوارنا، ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير واحترام للأستاذ الفاضل " معروف جيلالي".

كما نشكر أهل الفضل علينا بعد الله تعالى الذين قدموا لنا يد المساعدة.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة على إنجاز هذا العمل.

تهدف من خلال دراستنا إلى إبراز الدور المحوري والهام للموازنات التقديرية في التسيير المؤسساتي على ضوء ما يتأتى منها من عملية التخطيط والرقابة، وتأكيدا لذلك فقد قمنا بالبحث في الموضوع على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض فكانت النتائج تؤكد أن مستوى الأداء يتحدد بمدى الإعداد الصحيح للموازنات التقديرية أي بحسب التخطيط الجيد والرقابة الفعالة.

الكلمات ا ففتاحية: الموازنة التقديرية - التخطيط - الرقابة - سونلغاز - الكهرباء - الغاز.

Abstract :

Through our study, we seek to highlight the pivotal and important role of the discretionary budget in institutional management in the light of the planning and oversight that comes from it.

And as a confirmation of that, we have investigated in the issue at the level of El-Bayadh electricity and gas distribution. The results confirm that the level of performance is determined by the extent of correct preparation of estimated budgets, i.e. according to good planning and effective control.

Key words : Budget, Planning, Control, Sonelgaz, Electricity, Gas.

الصفحة	قائمة المحتويات.
IV	الإهداء.
V	الشكر.
VI	الملخص.
VII	قائمة المحتويات.
VIII	قائمة الجداول.
IX	قائمة الأشكال.
X	قائمة الملاحق.
أ-د	مقدمة.
31-02	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.
03	المبحث الأول: الموازنة التقديرية في المؤسسة.
15	المبحث الثاني: التخطيط والرقابة وارتباطهما بالموازنة التقديرية.
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.
96-33	الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -البيض-
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ووحدة البيض.
47	المبحث الثاني: أسس ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية بالمؤسسة.
57	المبحث الثالث: أنواع الموازنات التقديرية التي تعدها مديرية البيض.
81	المبحث الرابع: وثائق المؤسسة التحليلية للموازنات التقديرية ودورها حول التخطيط والرقابة.
101-98	خاتمة.
105-103	قائمة المصادر المراجع.
116-107	الملاحق.
120-118	الفهرس.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41-40	جدول يوضح حجم نشاط مديرية التوزيع بالبيض سنة 2019.	(2-01)
52	أسعار البيع المتوسطة للكهرباء والغاز.	(2-02)
53	أسعار بيع منتجي الكهرباء.	(2-03)
53	سعر نقل الكهرباء والغاز.	(2-04)
54	تأمينات وحدة البيض.	(2-05)
55-54	تأمينات منطقة توزيع الغرب بالتفصيل.	(2-06)
63-59	الموازنات الطاقوية التجارية (الكهرباء).	(2-07)
68-64	الموازنات الطاقوية التجارية (الغاز).	(2-08)
73-70	موازنة الاستثمارات.	(2-09)
74	مصاريف المستخدمين التقديرية لسنة 2019.	(2-10)
77-74	جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2019.	(2-11)
80-77	تقديرات جدول تدفقات الخزينة لسنة 2019.	(2-12)
88	مبيعات الكهرباء.	(2-13)
89	مبيعات الغاز.	(2-14)
90	رقم الأعمال الخاص بزبائن الكهرباء.	(2-15)
91-90	رقم الأعمال الخاص بزبائن الغاز.	(2-16)
91	موازنة الاستثمارات الخاصة بالكهرباء كما.	(2-17)
92	موازنة الاستثمارات الخاصة بالغاز كما.	(2-18)
93	موازنة الاستثمارات الإجمالية ماليا.	(2-19)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-01)	مراحل إعداد الموازنات التقديرية.	10
(1-02)	ترتيب الموازنات حسب درجة الأهمية والأولوية.	13
(1-03)	أنواع الرقابة من حيث تركيزها على الإجراء التصحيحي.	21
(2-01)	يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء.	43
(2-02)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع البيض.	44

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	طريقة حساب ضياع الطاقة الكهربائية TPE	(01)
108	تقديرات آجال اىصال الزبائن بالكهرباء للفترة الخماسية 2019-2023	(02)
109	تقديرات آجال اىصال الزبائن بالكهرباء للفترة الخماسية 2020-2019	(03)
110	الاعتمادات المفتوحة سنة 2019 برنامج RCNE+QLSE	(04)
111	الاعتمادات المفتوحة سنة 2019 برنامج RCNE+QLSG	(05)
112	تقديرات احتياجات اليد العاملة للفترة الخماسية 2019-2023	(06)
113	مجموع العمليات المحاسبية لسنة 2019 حسب طبيعة العملية.	(07)
114	ميزانية الخصوم لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-البيض بالنسبة لسنة 2019	(08)
115	ميزانية الأصول لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-البيض بالنسبة لسنة 2019	(09)

المقدمة

المقدمة:

إن التطور في حجم المؤسسات وأنشطتها يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة كما يتطلب الاهتمام بكافة النواحي التشغيلية فيها والتخطيط لها، والرقابة على تنفيذ ما خطط له بشكل جيد، وذلك حتى تتمكن من البقاء والنمو، وتعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة، كما تعتبر من الوسائل الأساسية لترجمة أهداف المشروع إلى مجموعة من البيانات الكمية والمالية تعطي صورة واضحة عن النتائج التي يمكن التوصل إليها.

ولأجل ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية بشقيها الإنتاجي والخدمي ومنها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بحاجة ماسة إلى إعداد موازنتها لفترة مستقبلية محددة بعيدا عن تضمينها للميول والرغبات والأهداف الشخصية التي يسهل الحصول عليها، وهذا ما يؤدي إلى أن تتبوأ الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة مكانة مرموقة تجعلها صالحة لأن يستعان بها في وضع السياسات والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة.

الإشكالية:

صحيح أن الموازنة التقديرية من المواضيع الهامة في الوقت الحاضر لما تحدثه من أثر في تحسين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسات غير أن هناك معوقات قد تطفو للسطح تحد من تطبيق الموازنة التقديرية والقيام بدورها كأداة تخطيط ورقابة فعالة، وهذا ما يقودنا إلى طرح مشكلة البحث كما يلي:

➤ ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة لمؤسسة سونلغاز -وحدة توزيع البيض؟

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هو واقع تطبيق الموازنات التقديرية بمؤسسة سونلغاز - وحدة البيض؟



✓ ماهي أهم أنواع الموازنات التقديرية التي تركز عليها المؤسسة لتكريس فعالية التخطيط والرقابة؟

✓ كيف تتجلى انعكاسات الموازنة التقديرية على عملي التخطيط والرقابة بوحدة توزيع الكهرباء

والغاز-البيض؟

الفرضيات:

لقد قمنا بإعداد الفرضيات المتعلقة بالدراسة كما يلي:

- يتم تطبيق الموازنات التقديرية بمؤسسة سونلغاز - وحدة التوزيع بالبيض بناء على فرضيات وتوجيهات ومبادئ معيارية تتوافق وطبيعة نشاط المؤسسة
- تركز المؤسسة حسب الأهمية على موازنات المبيعات ثم موازنات الاستثمار كموازنتين هامتين جدا مقارنة بباقي الموازنات.
- تقوم المؤسسة بمتابعة الموازنات التقديرية قبلها وبعديا بالاعتماد على وثائق تسييرية وذلك من أجل الوصول إلى مخططات تواكب ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية مع تصويب ذلك بإضفاء رقابة صارمة.

مبررات اختيار الموضوع:

تبرز مبررات اختيار الموضوع من خلال عدة اعتبارات أهمها:

- أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة باعتبارها ترجمة كمية لأهداف المؤسسة سواء التشغيلية أو التكتيكية أو الاستراتيجية.
- الرغبة في التعرف أكثر على هذا الموضوع والمفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.



- نقل تجربة شركة سونلغاز كأحد أهم الشركات العمومية الوطنية بالجزائر وذلك في مجال استخدام الموازنات التقديرية من أجل الاستفادة من نقاط القوة في هذا الموضوع وتفادي نقاط الضعف.

أهداف الدراسة:

- الوصول إلى مراقبة التسيير الفعالة بواسطة الموازنات التقديرية.
- اظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموازنة التقديرية كأداة تسيير فعالة.
- بيان أهمية مشاركة جميع الأقسام الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.

أهمية الدراسة:

- معرفة كيفية تسيير أهم الموازنات التقديرية من طرف مؤسسة سونلغاز - وحدة البيض.
- توضيح دور الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توضيح العلاقة الوطيدة بين الموازنة التقديرية وعنصري التخطيط والرقابة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض المنتمية إلى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً **SADEG**.

- 2- **الحدود الزمانية:** المدة الزمانية المستغرقة في إنجاز الدراسة عموماً تمتد من شهر ديسمبر 2019 إلى

غاية نهاية الموسم الجامعي 2019-2020.



أما من الناحية التطبيقية فقد ركزنا على الدورة المالية لشركة سونلغاز - وحدة البيض بالنسبة لسنة

2019.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

استخدمنا لإعداد هذه الدراسة منهجين، الأول هو المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة صحيحة ومضبوطة

للموازنات التقديرية وتأثيرها على مستوى التخطيط والرقابة، أما الثاني فيتمثل في منهج دراسة حالة إسقاط

الدراسة النظرية على ميدان الدراسة ممثلا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض، وقد اعتمدنا في هذا الإطار

على وثائق هذه الأخيرة التي تتعلق بالموازنات التقديرية.

مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري في هذه الدراسة على مختلف المراجع من كتب، مذكرات، مقالات، وملتقيات لفهم ما

يتعلق بالموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، أما على مستوى الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا أساسا على

الموازنات التقديرية المعتمدة لدى المؤسسة من أجل تحليلها والتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين نظري

وتطبيقي تم التطرق من خلالهما إلى أربع ركائز أساسية بداية بالجانب النظري لموضوع الدراسة ثم استعراض

مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية التي تم فيها عرض وتحليل

النتائج وصولا إلى تفسيرها ومناقشتها.

وأتمنا موضوعنا بخاتمة تتضمن حوصلة لأهم ما تحصلنا عليه من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول

الموازنة التقديرية – دراسة نظرية –

تمهيد:

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

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات التي تساعد الإدارة على التخطيط والرقابة والتنسيق، حيث تعرف الموازنة على أنها تعبير كمي على الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل وبذلك احتلت وظيفة مراقبة التسيير مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها وظيفة حيوية وبناءه يعتمد على أدوات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة التطورات المستقبلية والتي نذكر من بينها الموازنات التقديرية، وعليه فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين انصبا على عناصر عنوان المذكرة المتمثلة أساسا في الموازنات التقديرية والتخطيط والرقابة، وذلك في إطار المؤسسات الاقتصادية.

وفي نهاية الفصل الأول تناولنا بعض الدراسات السابقة عن موضوع البحث مع الاستعراض والمقارنة استعراضا ومقارنة.

- ✓ الرغبة في مواجهة المخاطر المحتملة حيث إعداد الموازنات التقديرية يساعد في دراسة المشاكل المحتملة قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة في حالة حدوث مشاكل.
 - ✓ الرغبة في خلق حوافز للعمال من خلال مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التقديرية، وما يترتب عن ذلك من دافعية ورضا عن العمل ورفع مستوى الأداء وتقوية روح العمل الجماعي.
 - ✓ الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.
- ويمكن تلخيص المراحل التي مر بها أسلوب الموازنة التقديرية كأداة للرقابة وتجميع الموارد الاقتصادية على النحو التالي¹:

- **المرحلة الأولى:** وكانت فيها الموازنة التقديرية عبارة عن تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برامج معينة.
- **المرحلة الثانية:** وتم في هذه المرحلة تحديد توقيت زمني لهذه الاحتياجات.
- **المرحلة الثالثة:** وهي التي أصبحت فيها الموازنات التقديرية تستخدم مع التكاليف النمطية أو المعيارية لتحقيق الرقابة.
- **المرحلة الرابعة:** وهي التي أصبحت فيها الموازنة التقديرية تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم أداء أعمال المؤسسات، كما هو الحال في معظم المؤسسات الناجحة في أغلب دول العالم.

ثانيا: مفهوم الموازنة:

تعددت التعاريف حول الموازنة نذكر منها:

عرف معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا كما يلي: " خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليهم قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظرة تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين"².

¹- بن أحمد سعدة، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير – تدقيق ومراقبة التسيير - جامعة بلعباس، 2011، ص 25.

²- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 04.

وكما عرفت الموازنة على أنها: " صورة شاملة لأهداف الإدارة وخططها المستقبلية وكيفية إنجازها لفترة معينة"¹.
وعرفت أيضا على أنها: "خطة كمية أو رقمية أو الاثنين معا لاستغلال موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة لفترة مالية مستقبلية محددة"²

وعرفت أيضا: "هي خطة للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بالأهداف المرغوبة والمحددة مقدما، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف"³.

ومنه نستنتج أنه يمكن تعريف الموازنة على أنها تعبير كمي ومالي مفصل يضم إيرادات ونفقات المؤسسة لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة في تنفيذه خلال فترة زمنية محددة.

ثالثا: أسباب إعداد الموازنة:

هناك أسباب عديدة تدفع إدارة المنشآت إلى الأخذ بأسلوب الموازنة لرفع كفاءتها الإدارية، من هذه الأسباب أن الموازنة:⁴

- تحقق التخطيط الدوري لكافة أنشطة المؤسسة.
- تحسن من كفاءة التنسيق للإدارة وتشجع روح التعاون بين الأفراد، وتزيد من كفاءة نظام الاتصال بالمؤسسة.
- تأخذ بالقياس الكمي في التحليل وعرض البيانات والمعلومات.
- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء.
- تخلق الوعي التكليفي لدى الأفراد.
- تمكن من مقابلة المتطلبات القانونية أو التعاقدية.
- تحرك كافة الجهود والأنشطة نحو تحقيق أهداف المنشأة.

1- كمال خليف أبو زيد، عطية عبد الحي مرعي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 88.
2- سليمان سفيان، مجيد شرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 255.
3- محمد سامي راضي، ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 12.
4- لبيسترا يهينجر، سيرجماتونش، المحاسبة الإدارية، ترجمة أحمد حجاج، مراجعة كمال دين سعيد، تقديم محمد سلطان، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 231.

المطلب الثاني: معايير إعداد الموازنة التقديرية وأهدافها.

أولاً: مبادئ الموازنة التقديرية.

يعتمد نظام الموازنات التقديرية على مجموعة من المبادئ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة وتحقيق الأرباح وضمان استمرارية نشاط المؤسسة، وتوجد مجموعة من المبادئ نذكر منها:

1- مبدأ الشمول: تعطي الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة، وتلمس جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات، كما تشمل الجوانب المالية والعينية، ففي مجال الإنتاج مثلاً يكون الاهتمام بتحديد حجم الإنتاج والكميات الكافية من المواد الأولية، بالإضافة إلى التكاليف التي تغطي المشروع ويمتد الشمول أيضاً إلى التنظيم والتسويق وغيرها من الوظائف فلا بد من وجود الموارد البشرية والمالية والفنية.

2- مبدأ تحديد الأهداف: إن وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة الموازنة يجب أن يتم بناء على دراسات جدية ودقيقة وأن يأخذ بعين الاعتبار التعارض الذي قد يكون بين أهداف الإدارة المختلفة وضرورة التوظيف بين الأهداف بما يكفل تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع كوحدة اقتصادية متكاملة.

قبل وضع الموازنات التقديرية لابد من تحديد السياسة العامة للمؤسسة والتي تعبر عن أهدافها والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف.

والأمثلة كثيرة على إمكانيات التعارض في الأهداف التي تقوم بين الإدارات المختلفة للمشروع الواحد، فالإدارة المالية مثلاً تسعى إلى تحقيق أكبر عدد من الربح، ولذلك فهي تسعى إلى تخفيض المخزون من السلع المصنعة ونصف المصنعة غير أن هذا يتعارض عادة من رغبت الإدارة التجارية، بحيث تسعى إلى توفير مخزون كبير يساعدها على تأمين السلع عند كل طلب، وتسعى إلى متابعة الإنتاج بكامل الطاقة الإنتاجية المتاحة.¹

¹ - عبلة مرافة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، معهد الاقتصاد الجامعي العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، 2008/2007، ص 41.

3- مبدأ التوقيت: عند إعداد الموازنة التقديرية لابد من مراعاة مبدأ التوقيت حيث يتم تقسيم فترة الموازنة وهي سنة عادة إلى فترات جزئية سواء فصولا أو شهرا، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مبدأ التوقيت ليس معناه توزيع أرقام الموازنة توزيعا مستويا على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنة التقديرية ومن بين هذه العمليات:¹

✓ التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج.

✓ التوزيع الزمني للتدفقات النقدية.

✓ ضبط وقت عمليات شراء مستلزمات الإنتاج.

✓ ضبط وقت عمليات استبدال الأصول والصيانة.

4- مبدأ المرونة: تجدد المؤسسة صعوبات خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج وبالتالي المبيعات وذلك راجع لأسباب عدة منها:²

✓ صعوبة استيراد بعض المواد من بعض المناطق مع عجز طارئ في العملات الأجنبية.

✓ ندرة أحد المواد الأساسية من السوق.

✓ تأخذ وصول مجموعة من الآلات المتفق على استلامها في وقت محدد.

✓ الاضطرابات عمالية مفتوحة مما يؤدي إلى توقف الإنتاج وبالتالي تدهور المبيعات.

كل هذه الأسباب وأخرى قد تجعل الموازنة غير متماشية مع الواقع، والأمر الذي يدعوا إلى تعديلها، لكن عملية التعديل هذه لن تتم في يوم أو يومين بل قد تمتد إلى أسابيع. مما يترك المؤسسة في فراغ ووقت إضافي يحملها الكثير على صعيد التكلفة، لذلك يجب عند إعداد الموازنة التقديرية أن تجهز المؤسسة موازنات بديلة حتى يتم استخدامها في الحال ودون انتظار وربما اتخاذ قرارات قد تكون عصرية.

فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.

5- مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية: طالما أن الوظيفة الرئيسية لنظام الموازنات التقديرية هي الرقابة على أوجه النشاط بالمؤسسة يجب تبني الموازنة التقديرية على أساس مراكز المسؤولية.

¹ - وهيبه بن زعيط، وبحرية مواي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² - نفس المرجع، ص 06.

ومن الضروري أن يشترك المسؤولون عن التنفيذ في إعداد أرقام الموازنة التقديرية، والمقصود بربط التقديرية بمراكز المسؤولية هي توزيع التقديرات على كل جزء أو قسم من الأقسام الموجودة بالمؤسسة كل حسب احتياجاته وطاقته وكذلك يتم تقييم الأداء لكل مراكز المسؤولية مما يتطلب:¹

✓ تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية.

✓ إعداد وتقديم التقارير الرقابية وذلك بالنسبة لكل مراكز مسؤولية، هذه التقارير تبين فيها الانحرافات بين النتائج الفعلية وتقديرات الموازنة، هذا المبدأ يسمح للميزانية التقديرية أن تكون أداة للرقابة على الأداء وتقتضي أسباب الانحرافات وهذا من خلال إدراكها لمواطن الضعف والقوة.

ثانياً: العوامل المتحركة في إعداد الموازنات التقديرية.

قبل أن نبدأ في إعداد الموازنة التقديرية لابد أن نحدد ماهي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنات التقديرية وهذه العوامل قد تكون:²

- 1- **حجم المبيعات:** إذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها وهي التي أقل من الطاقة الإنتاجية وبذلك يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات.
- 2- **الطاقة الإنتاجية:** إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها في هذه الحالة نقول إن العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- 3- **مستلزمات برنامج الإنتاج:** إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاج معين تستطيع تسويقه وبيعه ولكن هذا البرنامج يتطلب توفر مستلزمات الإنتاج وهي اليد العاملة والمواد الأولية واللوازم، فقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات المهارة العالية لتنفيذ ذلك البرنامج، أو صعوبة في إيجاد المواد الأولية اللازمة لسبب من الأسباب ففي هذه الحالة نقول إن العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج.

1- أحمد نور، المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات وبحوث العمليات)، دار الجامعة، مصر، 1997، ص 71.

2- محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

4- رأس المال العامل: إن أي زيادة في حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في مستلزمات اللازمة في حجم الإنتاج وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة نقول إن العامل المتحكم هو رأس المال العامل، وبعد أن تحدد المؤسسة العوامل المؤثرة أو المتحكمة نقوم بترتيبها حسب درجة الأهمية فالعوامل التي تكون درجة أهميتها عالية تعتبر عوامل رئيسية والتي تكون درجة أهميتها أقل تعتبر عوامل فرعية. مع الإشارة إلى أن العامل الرئيسي يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فترة لأخرى حتى في نفس المؤسسة. وعلى الإدارة أن تبحث عن كيفية التقليل من العامل المتحكم وتخفيف آثاره حتى لا يكون عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.

يمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنات التقديرية فيما يلي:¹

- 1- تشكيل الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.
- 2- تشكيل الأهداف قصيرة الأجل.
- 3- إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل (سياسة البحث والتنمية، سياسة التوسع، سياسة التسعير... إلخ).
- 4- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام.
- 5- تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفيا فقط، ومتكونا من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينها المراقب المالي، كما يجب أن تكون المصالح ممثلة في هذه اللجنة.
- 6- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة.
- 7- قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

ويمكن تمثيل مراحل إعداد الموازنات التقديرية من خلال المخطط (01) التالي:

¹ - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 130.

الشكل (01): مراحل إعداد الموازنات التقديرية.

المراحل	المسؤولين
تصور الهدف العام للمؤسسة.	المدير العام.
تصور الأهداف الخاصة بالوحدات.	مديرية الوحدات.
تحليل مردودية الهدف.	مصلحة مراقبة التسيير.
التفاوض والتنسيق	الإدارة العامة.
تحديد الهدف العام.	إدارة الوحدات.
وضع برامج الوحدات.	مصلحة مراقبة التسيير.
وضع حصيلة مالية للبرامج المقدره. - جدول حسابات النتائج. - الموازنات التقديرية. - تحليل المردودية.	لجنة الموازنات.
التفاوض والتنسيق.	إدارة الوحدات.
ادخال التعديلات اللازمة.	مصلحة المراقبة.
تحليل المردودية وتمويل البرامج الجديدة.	الإدارة العامة وإدارة الوحدات.
التفاوض.	الإدارة العامة.
الموافقة على الموازنة.	

المصدر: ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 131.

رابعاً: أهداف الموازنة التقديرية.

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:¹

- 1- تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي، محدد وواضح.
- 2- يستدعي إعداد الموازنات التقديرية التنبؤ بالمستقبل زمن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- 3- يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها.
- 4- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالمؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات.
- 5- يستلزم إعدادها اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يساهم في النهاية إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- 6- تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد في توفير تلك الأعباء.
- 7- تعتبر الموازنات التقديرية أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوب منها.

المطلب الثالث: تصنيفات الموازنة التقديرية وأهميتها.

أولاً: هناك عدة أنواع للموازنات التقديرية والتي يتم تصنيفها على أساس عدة معايير حسب ما يمكن من تحقيق هدف المؤسسة وتسهيل عملية الرقابة في مختلف الفترات وهي كالتالي:

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 122.

1- حسب معيار الفترة الزمنية التي تغطيها:

- موازنات طويلة الأجل: وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات.
- موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر.

2- حسب معيار الغرض من الإنفاق:

الموازنات الجارية: تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للمؤسسة مثل (موازنة الإيرادات للخدمات، موازن العمالة، موازن مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية).

أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول.

الموازنات الاستثمارية: تهدف إلى تخطيط ورقابة المشاريع الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، آلات ومعدات، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة، وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

3- حسب معيار علاقتها بحجم النشاط:

الموازنة الثابتة: تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

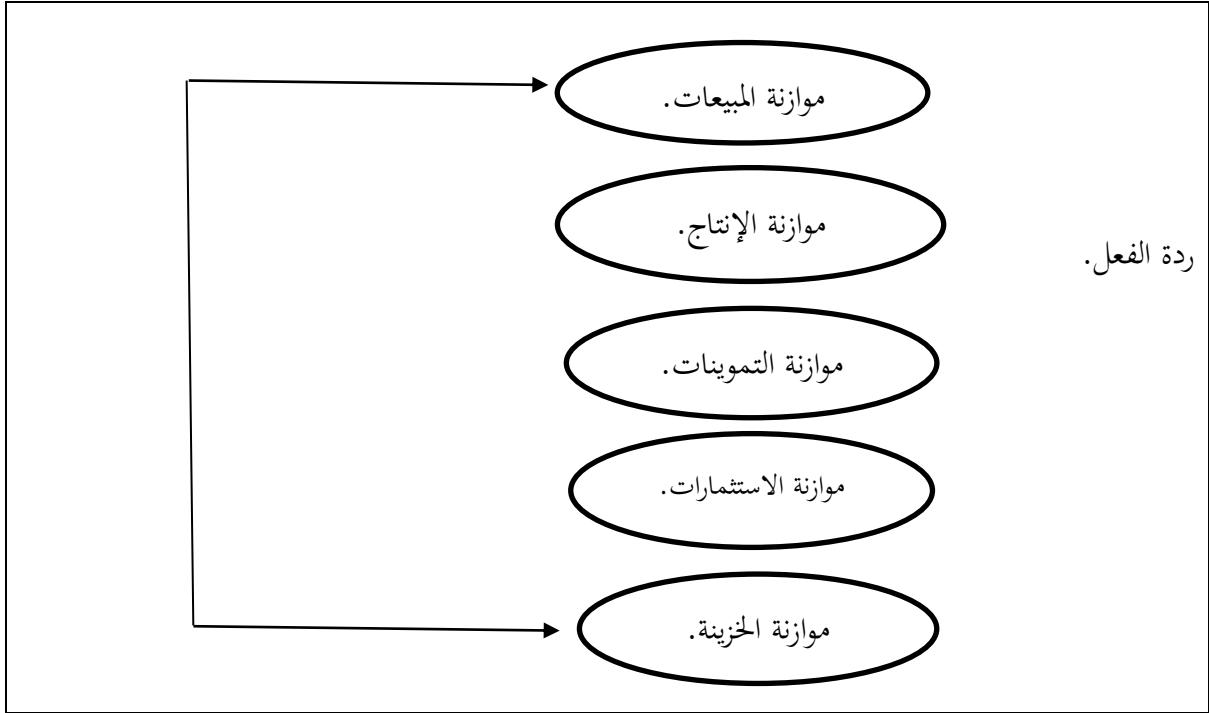
الموازنة المرنة: تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

كما يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات أخرى لكن تصب في نفس السياق كالتالي:¹

- 1- موازنات الاستغلال التي تشمل: موازنات المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التمويلات.
- 2- موازنة الاستثمارات.
- 3- موازن الخزينة (الإيرادات والنفقات).

¹ - شريف غياط، فيروز رجال، دراسة بعنوان الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة 2010، ص 8-9.

الشكل (02): ترتيب الموازنات حسب درجة الأهمية والأولوية.



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 223.

هذا الترتيب لم يكن عشوائيا فقد بينت التجربة على أن موازنة المبيعات هي التي تؤثر على الموازنات الأخرى، فالإنتاج والمشتريات مرتبطان ومصاريف البيع والإشهار ومصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات.

ثانيا: أهمية الموازنات التقديرية:

تظهر أهمية الموازنات التقديرية في المرحلة الأولى من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنات التقديرية في مجال التخطيط والرقابة، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مرحلة الموازنات Budgetisation، أما في المرحلة الثانية فأهمية حسابات النتائج التقديرية، الميزانية التقديرية Bilan Provisionnel.

وذلك على أساس أن الموازنات التقديرية هي من المخطط العام، وهي تنفيذ برنامج عملي، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات.¹

كما تعد الموازنات التقديرية بمثابة الأداة التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليات التخطيط والرقابة وبشكل فعال لذلك تكمن أهميتها في النقاط التالية:²

- تعتبر الموازنات أداة للتخطيط نظرا للدور الذي تقوم به في عمليات التنبؤ بالمستقبل.
- تستخدم الموازنات التقديرية كأداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، حيث تضمن تخصيص المواد والاحتياجات المالية وتوزيعها بطريقة مثلى وفق الأولويات في تحقيق الأهداف المخططة.
- كما أن للموازنات أهمية كبيرة باعتبارها أداة للرقابة، فهي تمكن المؤسسة من متابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات، ومن أجل تقليل الانحرافات في الأداء تفرض الموازنات مشاركة العاملين في وضع وصياغة الخطط والالتزام بتنفيذ المهام المخططة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف الموازنات.

¹ - محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - إبراهيم محمد الشيخ عيد، ماهر موسى درغام، مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، جامعة العلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 2، ص 168.

المبحث الثاني: التخطيط والرقابة وارتباطهما بالموازنة التقديرية.

المطلب الأول: عنصر التخطيط.

أولاً: مفهوم التخطيط.

هو عبارة عن نشاط معين يتعلق بالمستقبل وبالاقترحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتؤثر فيه وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه، ويتضح من ذلك أن مفهوم التخطيط يدور حول التفكير قبل العمل، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن التخطيط عبارة عن عملية التنبؤ بالمستقبل واستعداد لهذا المستقبل من خلال أهداف واضحة ومحددة وكذلك تحديد طرق تحقيق تلك الأهداف.

ويعرف كذلك أنه طريقة مقصودة لتحقيق العلاقة بين الوسائل والأهداف، على أنه محاولة تحكم مقصودة بمعلومات نظام ما بحيث يمكن عن طريقها تحقيق تغيرات مرغوبة في طريقة أداء النظام الاقتصادي، والتخطيط يقوم على تحديد مسيرة عملية الإنتاج من مصادره وحتى استهلاكه على وجه تتحقق به غاية محددة من قبل.

يتم تعريف التخطيط هذا أيضا على أساس أنه تنسيق نشاطات المشروعات المتعددة والتكامل في أهدافها من خلال غاية مشتركة توحد النشاط الاقتصادي للمجتمعات.

مما سبق يتبين بوضوح أكبر عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للتخطيط لوجود اختلافات بين الكتاب والباحثين والهيئات والجهات التي تتصدى لذلك، ووجود حدود واسعة في تعريف التخطيط بمفهومه الواسع، وتعريف التخطيط بمفهومه الضيق، حيث أن التخطيط بالمفهوم الواسع يعني توجيه واستخدام الموارد والإمكانات المعينة، لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية معينة، وهذا ما يجعل منه شامل في مفهومه للتخطيط سواء في الدول ذات الطبيعة الرأسمالية أو الدول ذات الطبيعة الاشتراكية المتقدمة منها والنامية، ويشمل التخطيط الذي يتم بموجبه ضمان حسن تدبير الموارد واستخدامها من أجل تحقيق أهداف محددة، وهذا يتضمن التخطيط على مستوى الفرد كمستهلك أو كمنتج، وعلى مستوى المشروع الخاص أو الحكومي، وعلى مستوى القطاع، أو على مستوى الاقتصاد ككل، ومن ثم فإن التخطيط بهذا المفهوم يمكن أن يكون شاملا أو جزئيا.

في حين أن التخطيط بالمفهوم الضيق يتم حصره بالتخطيط الذي يتم استخدامه في الدول الاشتراكية التي يتم الاستناد فيها إلى ملكية المجتمع لوسائل الإنتاج والنشاطات الاقتصادية، وعن طريق التعبئة الكاملة لكل موارد المجتمع لكل ما هو أساسي وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع لبلوغها خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فإن التخطيط وفق هذا المفهوم الضيق لا يتضمن التخطيط على مستوى الفرد أو المشروع أو الصناعة أو القطاع، أي التخطيط الجزئي، رغم أنه يتضمنه ذلك لأنه يتسم بالشمول من حيث تعبئته لموارد المجتمع وامكاناته واستخدامها لتحقيق أهداف المجتمع.¹

ثانياً: أهمية التخطيط.

- 1- **تحديد الأهداف:** حيث أن عملية التخطيط تؤدي إلى تجميع الجهود على أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها.
 - 2- **وضع المعايير الرقابية:** يعمل التخطيط على إرساء معايير رقابية يمكن استخدامها في عملية القياس والمطابقة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لكشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.
 - 3- **التنسيق بين مختلف أوجه النشاط:** يساعد التخطيط على تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة للوحدات التي تتكون منها المؤسسة، وهذا يدخل ضمن إطار الاستعداد لمواجهة المستقبل.
 - 4- **ضمان مواجهة حالة عدم التأكد:** إن التخطيط والذي يتضمن الاستعداد لمواجهة معوقات الأداء حيث يعمل على تقليل درجة عدم التأكد، وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء.
- من المناقشة السابقة لمفهوم عمليتي الرقابة والتخطيط يمكن التعرف على درجة الارتباط الوثيقة بينهما، إذ يمثل التخطيط المقدمة الأساسية لعملية الرقابة، وتمثل الرقابة الوسيلة التي تعمل على تحديد مدى سلامة وصحة ما تم التخطيط له، فالتخطيط ينتهي بوضع خطة تبين الأهداف المطلوبة وكيفية الوصول إلى تلك الأهداف، بينما تعمل الرقابة والتي تتخذ من الأهداف المحددة معايير تعتمد عليها في قياس نتائج الأداء الفعلية ومقارنتها مع النتائج المخططة لمعرفة ما إذا

1- فليح حسن خلف، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار النشر جدار للكتاب العالمي، عمان، ط1، 2002، ص ص 286-287.

كانت هناك انحرافات تستدعي التدخل للمعالجة، وقد تتم المعالجة من خلال تعديل المعايير أو تعديل طرق الأداء أو تعديل أجزاء من الخطة.

ثالثاً: خصائص التخطيط.

يتسم التخطيط بخصائص عدة يمكن إجمالها بما يلي:¹

- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للتخطيط أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

رابعاً: أنواع التخطيط.²

التخطيط حسب الفترة الزمنية ويتضمن:

- 1- التخطيط طويل الأجل: هذا النوع من التخطيط يمكن أن تمتد فترته الزمنية بحيث تتجاوز العشر سنوات، وقد تصل إلى خمس وعشرين سنة فأكثر وبسبب طبيعة هذا التخطيط المرتبطة بالفترة الزمنية الطويلة، لذلك فإنه لا يدخل في التفاصيل الدقيقة لعملية التخطيط.
- 2- التخطيط متوسط الأجل: وهو الذي تكون فترته إلى سبع سنوات، وفي الغالب فإن معظم الخطط هي خطط متوسطة الأجل وتوضع لفترة خمسة سنوات عادة، وفي الواقع الفعلي فإن التخطيط الذي

¹ - حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بـ (الإمكانيات-اتخاذ القرار -أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص 113.

² - عبد الحميد محمد القاضي، مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، مصر، 1982، ص 311-326.

يتم في معظم المؤسسات هو التخطيط متوسط الأجل، ولذلك فإن أكثر أنواع التخطيط شيوعاً واستخداماً في الواقع هو هذا النوع من التخطيط المتوسط.

3- **التخطيط قصير الأجل:** والذي تكون فترته في الغالب سنة، وهذا النوع من التخطيط يعتبر مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة متوسطة الأجل.

التخطيط حسب درجة الشمول ويتضمن:

1- **التخطيط الشامل:** وهو النوع من التخطيط الذي تم الأخذ به في الدول الاشتراكية سابقاً والذي يتماشى مع طبيعة النظام أو الاقتصاد الاشتراكي، لأنه يشمل كافة نواحي الحياة وكافة القطاعات والنشاطات والمناطق والمتغيرات الاقتصادية بسبب الترابط فيما بينها جميعاً.

2- **التخطيط الجزئي:** وهو الذي تم اتباعه في الغالب في الدول الرأسمالية، نظراً لأنه لا يمكن أن يتماشى مع التخطيط الذي يتم في الدول الاشتراكية.

التخطيط حسب طبيعته ويتضمن:

- 1-** التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي.
- 2-** التخطيط التطويري والتخطيط التحويلي.
- 3-** التخطيط التوجيهي والتخطيط الأمر.
- 4-** التخطيط المؤقت والتخطيط الدائم.

خامساً: مبادئ التخطيط.¹

تستند عملية التخطيط إلى العديد من المبادئ الأساسية، والتي من أهمها ما يلي:

- 1-** **الواقعية:** وتعني إعطاء عملية التخطيط طابعها العلمي.
- 2-** **الشمول:** ويعني شمول عملية التخطيط كافة القطاعات والنشاطات والمتغيرات في المؤسسة.
- 3-** **التناسق:** وهذا يعني عدم وجود أي تناقض أو تعارض بين الأهداف في الخطة.

¹ - عمر ومحي الدين، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية بيروت، 1980، ص ص 31-32.

- 4- الإلزام: يعتبر الإلزام شرط ضروري ومهم لعملية التخطيط، لأن عدم توفر عنصر الإلزام في الخطة يمكن أن يقود إلى عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
- 5- المرونة: وتعني الاستجابة للتغيرات التي تحصل في الواقع، وبالشكل الذي يتيح تعديل الخطة وتكييفها.
- 6- الوضوح: يجب العمل عند وضع الخطة وتصميمها أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الجهات ذات العلاقة بالخطة.

المطلب الثاني: عنصر الرقابة.

تعتبر وظيفة الرقابة على أنشطة المؤسسة إحدى الوظائف الأساسية والتي تعمل على التحقق من أن هذه الوحدة تعمل وفق ما خطط له.

أولاً: تعريف الرقابة.

تقوم الإدارة عادة بوضع مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المخطط يجري تحقيقها حيث تشكل مجموع هذه السياسات والإجراءات نظاماً قائماً بذاته للرقابة، وتهتم الإدارة بهذا النظام حتى تضمن تنفيذ ما خطط له قصد ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد عرف توماس الرقابة بأنها: " خطة تنظيمية، وكافة الطرق والوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل حماية أصولها، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية، وتنمية الكفاءة التشغيلية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية".

وقد عرفت الرقابة بأنها: " الخطة التنظيمية، وجميع الإجراءات والوسائل التي تضعها الوحدة بهدف حماية أصولها، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، والالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المقررة".

وتعرف كذلك هي العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

كما تعرف بأنها: " العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تتطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه"¹.

ثانياً: أنواع الرقابة.

1- الرقابة الوقائية (السابقة): تسمى الرقابة التي تتم قبل انجاز العمل بالرقابة الوقائية أو الرقابة السابقة، حيث تقوم الوحدة الإدارية بوضع السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة التي تهدف من ورائها إلى منع حدوث السلوك الذي يمكن أن يسبب نتائج عمل غير مقبولة، وهذا يعني أن الرقابة الوقائية تركز على خلق الظروف التي تعمل على منع حدوث انحرافات عن المعايير المخططة، لذلك يمكن القول بأن هذا النوع من الرقابة يعتبر على قدر عال من الأهمية لأنه يعمل على منع حدوث الانحرافات والتأكد من أن التنفيذ سوف يتم وفق السياسات والخطط المرسومة، وكمثال على هذه الرقابة فإن الجامعات الفلسطينية يجب أن تولي اهتماما خاصا بنوعية الطلبة الذين يتم قبولهم في البرامج التعليمية خاصة برامج الدراسات العليا من خلال اخضاعهم لإجراءات محددة بهدف تجنب فرص الأداء الضعيف للطلبة غير المؤهلين، وهذا يؤكد أن الرقابة الوقائية تركز على منع أو إزالة المشاكل التي يمكن التنبؤ بها.

2- الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ): يقصد بهذا النوع من الرقابة مراقبة سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء الحالي وتقارنه مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ فور وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً، أي أنه يتم التركيز في هذه الرقابة على أعمال المرؤوسين للتأكد من تحقيق مستويات الأداء المستهدفة واكتشاف الانحرافات عن المعايير المحددة في جميع مراحل العمل المختلفة إن وجدت، ووضع نواحي الضعف والقصور تحت أنظار المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ويعتبر التوجيه والإشراف على تنفيذ الأعمال من الأمثلة على هذه الرقابة، ويمكن القول أن هذا النوع من الرقابة لا يمنع الانحرافات من الحدوث إلا أنه يحددها ويكتشفها بعد حدوثها.

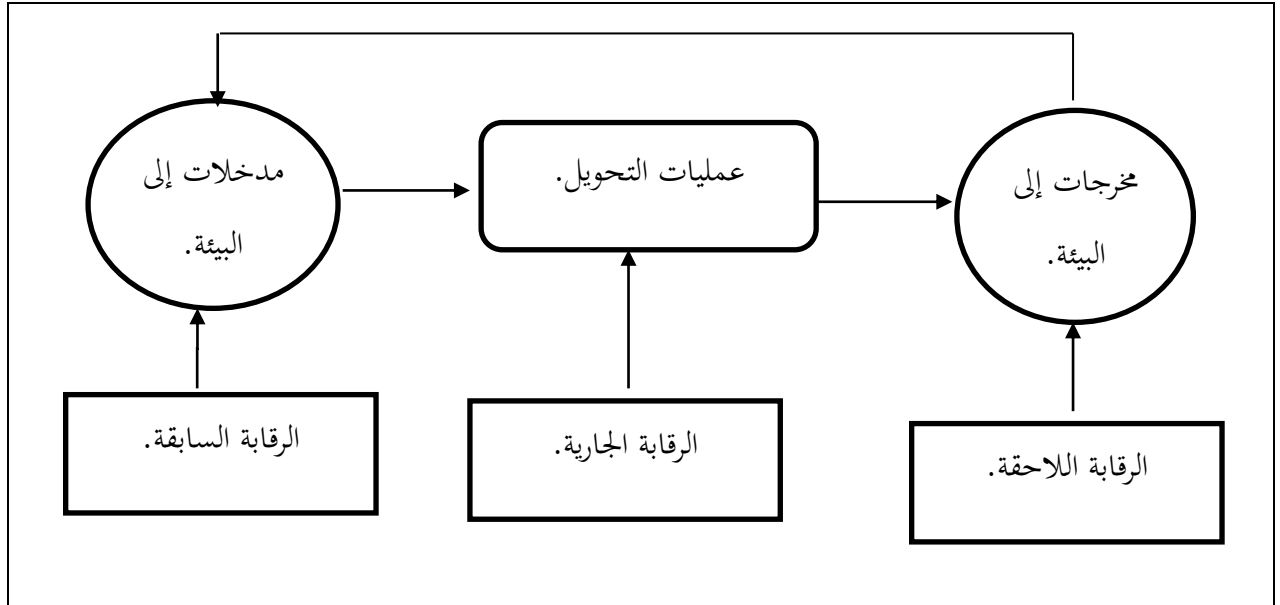
3- الرقابة اللاحقة: تهدف هذه الرقابة إلى رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاج ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، أي أن هذه الرقابة تركز على النتائج النهائية وما يتعلق بها من اتخاذ إجراءات

¹ - علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2012، القاهرة، ص 39.

تصحيحية أو علاجية في ضوء ما تسفر عنه النتائج الفعلية بهدف تحسين أداء الأنشطة في المستقبل وجعلها تتوافق مع الخطط المرسومة.

وهذا يمكن التعبير عن الأنواع السابقة للرقابة بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): أنواع الرقابة من حيث تركيزها على الإجراء التصحيحي.



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 225.

ثالثاً: مراحل عملية الرقابة.¹

في ضوء ما تقدم يتضح أن هناك أربع مراحل تمر بها العملية الرقابية وهي:

- 1- وضع المعايير الرقابية: تعرف المعايير الرقابية بأنها: " الأهداف التي على أساسها يتم تقييم الأداء، أي أن المعايير الرقابية تمثل مقاييس يمكن من خلالها قياس نتائج الأداء الفعلي بما ينبغي أن يتم إنجازه، وهي بذلك تمثل نتائج مطلوب تحقيقها، لذلك ينبغي أن تشتق المعايير من أهداف المؤسسة وأن تتوافق معها، وفي هذا المجال يتم التمييز بين نوعين من المعايير الرقابية هما:

¹ - علي عبد الله شاهين، "مذكرة ماجستير بعنوان، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، 2006، ص 125.

- **معايير إدارية:** وتركز هذه المعايير على نوع الأداء المطلوب للوصول إلى الأهداف المحددة، مثل التقارير والأنظمة الإدارية المعمول بها في المؤسسة وتقييم الأداء لغرض التأكد من مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- **معايير فنية:** وهي تحدد ما هي وكيف تكون الأعمال في داخل المؤسسة مثل معايير الجودة المقبولة للخدمة التي تقدمها تلك الوحدة. والمعايير الفنية فيتم تطبيقها على أساليب تقديم الخدمة للمستفيدين، وكذلك يمكن أن تتخذ مستويات جودة الخدمة في المؤسسة معيار المنافسة كمياري فني ينبغي الوصول إليه، وكذلك يمكن أن تمثل ملاحظات جمهور المستفيدين ومقترحاتهم بشأن التطوير والتحسين معايير فنية يمكن القياس عليها لمعرفة مدى الانحرافات عن المواصفات المطلوبة ومن تم تصحيحها.

2- قياس الأداء الفعلي: يقصد بعملية قياس الأداء الفعلي " قياس أداء العاملين للأعمال موضوع الرقابة". أو "قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات" وهذا يعني قيام المسؤولين بالوقوف جيدا على ما تم تنفيذه بالفعل من أنشطة ثم وضعه في صورة تسمح بإجراء المقارنة مع المعايير المحددة مقدما، مما يتطلب بدوره الاستعانة بالبيانات والمعلومات التي تعكس نتائج الأداء الفعلية التي يمكن الحصول عليها من خلال التقارير الإدارية لمختلف المستويات والمؤسسات أو السجلات وما إلى ذلك من وسائل يمكن من خلالها الحصول على المعلومات المطلوبة.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد أن تتم مرحلة قياس الأداء الفعلي فإنه يتم مقارنة هذا الأداء مع المعايير المحددة مقدما في خطط الأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها في الفترة المقبلة ومن ثم تقييم الإنجاز الفعلي لأداء العاملين، وهذا يعني أنه بعد مرحلة قياس الأداء يصبح لدى المسؤولين في المؤسسة ما يكفي من المعلومات اللازمة والخاصة بالنتائج الفعلية مما يمكنهم من المقارنة وتقييم الأداء الفعلي في ضوء الأداء المخطط، ويمكن أن نستنتج من ذلك أن الهدف الأساسي من المقارنة وتقييم الأداء الفعلي هو التعرف على مدى قربيه أو بعده عن المعايير الرقابية المحددة، والتي تم تحديدها مسبقا بغرض الكشف عن نقاط الضعف أو تحديد الانحرافات بينهما وتقدير ما إذا كانت تضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى التدخل لتصحيح مسار تنفيذ الأعمال والأنشطة.

4- مرحلة تصحيح الانحرافات: لا تكتمل الرقابة إلا من خلال تصحيح الانحرافات وعودة الأحوال إلى مجراها الطبيعي من خلال إعادة تصحيح طريقة أداء العمل أو تشجيع الموظفين على العمل بشكل أدق، وبذلك فإن مرحلة تصحيح الانحرافات تمثل الهدف الأساسي من العملية الرقابية، حيث أن الرقابة عرفت بأنها عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات

بينهما واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، لذلك فإنه لا تكون هناك فائدة من العملية الرقابية إذا اقتصر الأمر على تحديد معايير رقابية، أو على مقارنة نتائج الأداء الفعلية بتلك المخططة فقط دون حصر الانحرافات الحاصلة بينهما (إن وجدت) والوقوف على أسبابها ثم وضع الحلول العلاجية المناسبة.

رابعاً: خصائص النظام الرقابي الفعال.

من المناقشة السابقة لمراحل العملية الرقابية تبين أن هذه العملية ليست سهلة، وفي نفس الوقت تعبر على درجة عالية من الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتمد فعالية هذه الوظيفة على مدى اقتراب نتائج الأداء الفعلي من النتائج المخططة والموضوعة مقدماً لأنشطة وأعمال المؤسسة، لذلك وحتى تكون عملية الرقابة على درجة عالية من الفائدة فلا بد أن تتوفر فيها بعض الخصائص منها ما يلي:

- **التكامل بين وظيفتي التخطيط والرقابة:** يؤدي التكامل بين وظيفتي الرقابة والتخطيط إلى اكتمال الدورة الرقابية – التخطيطية فيعتبر التخطيط المقدمة الأساسية للرقابة، وتعتبر الرقابة الأداء الأساسية لتحديد مدى صحة وسلامة ما تم التخطيط له، وهذا يمكن توضيحه من أن التخطيط ينتهي عادة بوضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها والوصول إليها، وتقوم الرقابة باتخاذ تلك الأهداف كمعايير تعتمد عليها في قياس ومقارنة نتائج التنفيذ الفعلية مع النتائج المخططة لتحديد الانحرافات الحاصلة بينهما والعمل على علاجها من خلال تعديل المعايير الموضوعية أو تعديل الخطط المقررة وغيرها من الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تصحيح الانحرافات.
- **الموضوعية:** تعني الموضوعية "أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها، في نفس الوقت فإن المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المديرين يجب أن تتوفر فيها نفس الصفة.
- **الدقة:** يجب أن تكون المعلومات التي ينتجها النظام الرقابي دقيقة حتى تكون نافعة ومفيدة، وتظهر أهمية ذلك من أن وجود المعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى تزويد متخذي القرارات بفهم خاطئ للواقع، وبالتالي تشخيص خاطئ للمشكلة ما يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات خاطئة لا تفيد في عملية تصحيح الأداء.

• **التوقيت:** من الضروري أن يزود النظام الرقابي المسؤولين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وهذا يعني أنه يجب تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للمديرين والمسؤولين، فيحصل المدير أو المسؤول على المعلومات في لحظة احتاجه إليها، وذلك حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التوقيت الملائم لتدفق المعلومات يختلف من مستوى لآخر، كما أن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد، فيحتاج مسؤول الوحدات التنظيمية الفرعية في المؤسسة (مثل الكليات المختلفة في الجامعة) إلى بيانات يومية أو أسبوعية عن سير الأنشطة فيها بينما تحتاج المستويات الإدارية الأعلى إلى بيانات.

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة.

تؤدي وظيفتي الرقابة والتخطيط إلى اكتمال الدورة الرقابية التخطيطية فيعتبر التخطيط المقدمة الأساسية للرقابة، وتعتبر الرقابة الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة وسلامة ما تم التخطيط له، وهذا ما يمكن توضيحه من أن التخطيط ينتهي عادة بوضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها والوصول إليها، وتقوم الرقابة باتخاذ تلك الأهداف معايير تعتمد عليها في قياس ومقارنة نتائج التنفيذ الفعلية مع النتائج المخططة لتحديد الانحرافات الحاصلة بينهما والعمل على علاجها من خلال تعديل المعايير الموضوعة أو تعديل الخطط المقررة وغيرها من الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تصحيح الانحرافات.

حيث أن الموازنة التقديرية تعبر عن إيرادات التقديرية والنفقات التقديرية والإمكانات الموجودة والأعمال المطلوب القيام بها من خلال فترة زمنية مستقبلية وتعتبر التقديرات التي تتضمنها الموازنة بمثابة معايير تقاس وتُقارن بها نتائج الأداء المسجلة وهو ما يعني أن الموازنة تعبر عن النتائج المتوقعة بصورة كمية ورقمية ما يمكن إدارة المؤسسة من رؤية وتحديد الخطط والأهداف مسبقا ثم إشراك جميع الوحدات في تنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف وهو ما يجعل من الموازنة إحدى الوسائل الرقابية الفعالة حيث تعمل على قياس الأداء الفعلي في ظل المعايير المخططة والموضوعة مسبقا لمعرفة أي انحراف قد يحصل وتحديد أسبابه كما أنها تتيح للمسؤولين فرصة للتعرف على أوجه القصور في الأداء مسبقا وتحديد المسؤولين عنها.

ويقصد برقابة الموازنات التقديرية بأنها عملية تجري الكشف عما يؤدي فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التقديرية، والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية، وذلك

للقوف بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التقديرية، والتي تمثل النتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات لإصلاح الاختلالات إن وجدت.

وعرف هيتجر عملية الرقابة بالموازنة بأنها مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف طبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء هذه المقارنة تتم بإعداد ما يسمى بتقارير الأداء.

ولعلى أهم ما يميز استخدام الموازنة كأداة رقابية:

- 1- تقييم نجاح الموازنة كخطة وقياس والتحقق منها.
- 2- تقييم أداء العاملين بناء على ما تم تنفيذه من الموازنة.
- 3- تحديد نقاط الضعف في المؤسسة من خلال توضيح الوحدات أو الوظائف التي حدثت بها انحرافات بصورة دقيقة.

فالموازنة من خلال قدرتها على وضع المعايير والأهداف المطلوب تحقيقها وكذا من خلال مساهمتها في التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة يمكنها أن تساعد في نجاح تنفيذ الخطط المقررة مسبقا فهي تؤثر على دافعية العاملين من خلال إشراكهم في عملية إعداد مسبق وهي بذلك توفر أساس لتقييم الأداء لهم.

فالموازنة التقديرية تمثل بعد اعتمادها من الإدارة العليا في الوحدة معيارا أو نمط للأداء يتم بموجبه مراقبة جميع أوجه النشاط في المؤسسة وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام المقدرة في الموازنة أو المخططة في الموازنة وهو ما يعني أن الموازنة التقديرية تعتبر أهم أداة لترجمة الخطط إلى أرقام ومعايير رقمية حيث أصبح هذه الأرقام بمثابة وثيقة مرجعية للرقابة ومن ثم فهي تعمل على تحديد اختلالات وكذا المسؤولين عنها باعتبار أن الموازنة التقديرية هي موازنة شاملة نتجت عن تجميع الموازنات الفرعية للوظائف الموجودة بالمؤسسة، وفي الأخير يمكن أن نعتبر أنه لا توجد خطة أو عملية تخطيطية وكذا مراقبتها بدون وجود موازنة تقديرية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

J.H. Hall senior lecture تحت عنوان:

"An empirical investigation of the capital budgeting process university of Pretoria south Africa".

سنة الدراسة، 2000، تمحورت الدراسة حول إعداد موازنة الاستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية، حيث هدفت هذه الدراسة لتقييم قرارات الاستثمار اعتمادا على موازنة الاستثمارات للوصول إلى أسواق عالمية وقد اعتمد الباحث على الاستبيان لنفي أو إثبات صحة فرضياته، حيث اختار عينة من 300 مؤسسة في جوهانسبورغ وتوصل الباحث في الأخير إلى أنه من الصعب الاعتماد على نظام معين للتنبؤ بالعمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية العائدة وأيضا اعتماد صناع القرار على مؤشر أو اثنين وإهمال بقية المؤشرات.

الدراسة الثانية:

شريف غياط فيروز رجال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، دراسة بعنوان " الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة" تمحورت هذه الدراسة حول مدى مساهمة الموازنة في تقليص فجوة الانحرافات الغير ملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة وبالتالي صنع القرارات الرشيدة، سنة الدراسة 2008، وهدفت الدراسة إلى إبراز كيفية صنع القرارات في المؤسسة وإبراز الموازنة كأداة فعالة لمراقبة التسيير واستخدامها في حل المشاكل الإدارية وقد تمت معالجة الدراسة وفق منهج دراسة الحالة وتوصل الباحثين إلى أن هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف ومن ثم إعداد الموازنة وفق لتلك الأهداف وأيضا عدم تبنى قسم مراقبة التسيير الأساليب العلمية في إعداد الموازنة إذ اقتصر على أسلوب التقديرات الشخصية للمكلف بإعداد الموازنة وأيضا البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة.

الدراسة الثالثة:

كوثر بوغابة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان " دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي، جامعة ورقلة، السنة الدراسية 2012/2011"، تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى فاعلية الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وضع الموازنات التقديرية في المؤسسة وكذا أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة حيث تمت معالجة الموضوع وفق منهج وصفي تحليلي وأيضاً تم الاعتماد على دراسة الحالة وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية أهم أدوات مراقبة التسيير وكذا مؤسسة ليند غاز تولى عناية واهتمام بالموازنة التقديرية والموازنة التقديرية للمبيعات بشكل خاص نظراً لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

وليد بريك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، بعنوان " الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الاستثمار لمؤسسة سونلغاز ورقلة"، جامعة قاصدي مباح ورقلة، السنة الدراسية 2013/2012، تمحورت الدراسة حول كيف تساهم الموازنة التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة بصفة خاصة كما هدفت الدراسة إلى البحث في نظام الرقابة وكفاءته في تطبيق الموازنة التقديرية ومعرفة الأهداف الحقيقية الناتجة عن موازنة الاستثمار وقد اعتمد الباحث على منهج تحليل ودراسة الحالة في إعداد هذه الدراسة واستخلص الباحث في الأخير جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية خطة تنبؤية اعتمدت فيها المؤسسة على البيانات التاريخية السابقة عند الإعداد.

الدراسة الخامسة:

مزايبة صدام. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي بعنوان الموازنة التقديرية ودورها في الأداء المالي جامعة قاصدي مباح الموسم الدراسي 2014/2013.

تمحورت هذه الدراسة حول الدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية في الأداء المالي كما هدفت الدراسة إلى كيفية تحسين الأداء المالي من خلال مؤشرات الموازنة التقديرية وقد اعتمدت في هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي للجانب النظري ودراسة حالة للجانب التطبيقي وهذا من خلال مقارنة الانحرافات على مدى 3

سنوات بمؤشرات الأداء المالي الفعلي خلال تلك السنوات وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية لها دور بارز في تحسين الأداء المالي.

الدراسة السادسة:

شريف عثمان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي بعنوان " أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الدراسية 2014/2015، تمحورت الدراسة حول واقع تطبيق الموازنة التقديرية في مؤسسة موبليس الجزائرية- المديرية الجهوية ورقلة ومدى امتثالها ومواكبتها للمعايير والقواعد المعمول بها نظريا وأكاديميا في إنجاز الموازنات بداية من التخطيط وصولا إلى الرقابة كعنصرين رئيسيين تم تسليط الضوء عليهما من خلال هذه الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى أن مؤسسة الاتصالات للهاتف النقال موبليس تركز بشكل رئيسي على موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات دون غيرها معتمدة على الإدارة العليا أي المركزي فيما يتعلق بإعداد الموازنات التقديرية.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات (أوجه الشبه والاختلاف).

الدراسة الأولى:

بالنسبة لهذه الدراسة فقد تشابهت الدراستان من حيث المنهج والموضوع ألا وهو الموازنة التقديرية إلا أنهما اختلفا في القطاع الذي تمت فيه الدراسة وكذا المجال حيث ركزت هذه الدراسة على موازنة الاستثمار.

الدراسة الثانية:

بالنسبة لهذه الدراسة فقد كانت أوجه الشبه في المنهج بالنسبة للجانب النظري إلا أنها اختلفت في المضمون درست هذه الدراسة علاقة الموازنة باتخاذ القرار وهذا في مؤسسة إنتاجية على خلاف دراستنا والتي درست العلاقة بين التخطيط والرقابة بالموازنة التقديرية.

الدراسة الثالثة:

تتشابه الدراستان من حيث الشكل ومن حيث المنهج المتبع في البحث ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي هذا بالنسبة للجانب النظري لكن تختلف الدراستان في المنهج المتبع للجانب التطبيقي، حيث اختلفت الدراستان من حيث طرح الإشكالية حيث تطرقت الباحثة إلى دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي بينما تمحورت دراستنا حول أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة وانعكاس ذلك على الأداء المالي.

الدراسة الرابعة:

كانت أوجه الشبه بين الدراستين من حيث الشكل والمنهج المتبع للدراسة وأيضا من حيث قطاع الذي تمت فيه الدراسة وهو القطاع الخدمي، ويكمن الاختلاف في أن هذه الدراسة ركزت على موازنة الاستثمار.

الدراسة الخامسة:

كانت أوجه التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع الجانب النظري إلا أنهما اختلفتا في المضمون حيث ركزت دراستنا على العلاقة بين الموازنة والتخطيط والرقابة إلا أن الدراسة الأخرى ركزت على الأداء المالي.

الدراسة السادسة:

كانت أوجه التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع والبحث في العلاقة الوثيقة بين الموازنة التقديرية كمتغير مستقل من جهة وعاملي التخطيط والرقابة كمتغيرين تابعين، أما عن أوجه الاختلاف فقد تمثلت في أداة جمع البيانات فاعتمدت هذه الدراسة السابقة على الاستبيان بينما استندت دراستنا على عرض المحتوى كما كان الاختلاف في أننا قمنا بالدراسة الميدانية في قطاع الطاقة الكهربائية والغازية في حين أن هذه الدراسة تمت في مجال المواصلات اللاسلكية للهاتف النقال.

المطلب الثالث: أبعاد الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

بعدما تطرقنا في المطلب السابق إلى عرض مواضع التشابه والاختلاف لدراستنا مقارنة بالدراسات الست السابقة، فإن أبعاد موضوع بحثنا هذا متمثلة في الأهمية والأهداف تتجلى لدينا فيما يلي:

■ بالنسبة لأهمية الدراسة، يبدو ذلك من خلال التركيز على ثاني أهم مؤسسة وطنية بالجزائر ألا وهي سونلغاز حيث أن دراسة كل الجوانب المتعلقة بالموازنة التقديرية – داخل هذه المؤسسة مع التركيز على عامل التخطيط والرقابة – من شأنها أن تساهم في العمل على التكيف مع تقلبات محيط المؤسسة وبالتالي ضمان الخدمة الطاقوية لكل الشرائح مع منتجين ومستهلكين ومستثمرين إلى غير ذلك.

إذا، فالأهمية تبرز في تطوير الأساليب الإدارية للتسيير كأداة فعالة للقدرة على التكيف مع محيط متقلب والبحث عن أفضل القرارات وأنسبها للتقليص من درجة الانحراف لا سيما أن الأمر يتعلق بمادتين حيويتين وهما الكهرباء والغاز.

بالنسبة لأهداف الدراسة، فهي تتمثل في الوصول إلى إعداد الموازنة التقديرية في مؤسسة سونلغاز بفرعها المختص في توزيع الكهرباء والغاز وذلك بالشكل أو النحو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الإستراتيجية لها وتتمثل في قرارات الاستثمار والتمويل، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع الاستثمارية واختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها وأقل خطر، أما الثانية فتتضمن تحديد طرق التمويل وأنسب مصادرها وعليه فإن الاعتماد على الموازنة التقديرية في المؤسسة هو ضمان لاستمرارية نشاطها وتوفير الخدمة العمومية بشكل دائم وعالي الجودة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل من جوانب علمية عن الموازنة التقديرية من جهة وعنصري التخطيط والرقابة من جهة أخرى فإننا نلتمس العلاقة التكاملية بين هذه العوامل الثلاثة مجتمعة وكذا السمة البارزة للموازنات التقديرية على أنها عاكسة للتخطيط ابتداء والرقابة وانتهاء حيث تعتبر الوعاء الذي يتضمن خطة المؤسسة التي يتم فيها إعداد الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف مما يستلزم ويسهل من عملية الرقابة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز - البيض -

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل والمتمثل في دراسة حالة إلى إسقاط واقع مؤسسة سونلغاز على الجانب النظري فيما يخص مدى أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة وذلك من خلال معرفة كيفية تطبيق الموازنات التقديرية الهامة بالمؤسسة.

سنقوم إذا بجمع البيانات عن طريق دراسة وتحليل وتفسير فحوى وثائق الشركة ذات الصلة بموضوع الموازنات التقديرية وذلك بالتعاون مع المسؤولين العاملين بوحدة البيض لتوزيع الكهرباء والغاز من أجل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بتحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ووحدة البيض.

المطلب الأول: تاريخ المؤسسة والمهام والأهداف.

أولا: نشأة ونشاطات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

إن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وتمثل مساهمتها في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بالربط بالطاقة الكهربائية وتلك الخاصة بالربط بقنوات الغاز والتي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% ونسبة انتشار الغاز إلى حدود 59%.

نشاطها الأساسي هو: إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه.

- سنة 1947:

في بداية القرن العشرين كانت هناك 16 مؤسسة، ذكر منها المؤرخ Daniel Lefeuvre ، 15 تتقاسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر، وبموجب المرسوم الصادر في 05 جوان 1947 تم تأسيس شركة "EGA" كهرباء وغاز الجزائر "Electricité et Gaz d'Algérie" والتاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947.

- سنة 1969:

تم في 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 تأسيس سونلغاز "Société National de l'Electricité et du Gaz".

- سنة 1983:

تمت أول إعادة هيكلة شهدتها المؤسسة بإنشاء فروع خاصة بالأشغال وهي:

- كهريف KAHIRIF: للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAKHRIB: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

- قناغاز KANAGHAZ: لإنشاء شبكة لنقل الغاز.
- إنرغا INERGA: للهندسة المدنية.
- التركيب ETTERKIB: للتركيب الصناعي.

- سنة 1991:

تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) (Entreprise Publique à Caractère Industriel et Commercial) وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وفي القانون رقم 95-280 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، مع العلم أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

- سنة 2002:

تم تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في 2002/02/05 وهذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة وحتى خارج حدود البلاد.

- سنة 2004:

أصبحت سونلغاز مجمع شركات (holding de sociétés) منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة وهي: SPE شركة إنتاج الكهرباء، GRTE شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، GRTG شركة تسيير شبكة نقل الغاز، أربع شركات لتوزيع الكهرباء و الغاز الخاص بالشرق والوسط والغرب والعاصمة وما جاورها، وهي على التوالي SDE، SDC، SDO، SDA.

- سنة 2017:

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد بإنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، وكان ذلك في 2017/05/22 برأس مال يفوق

64 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نجح محمد بوضياف بالبلدية تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية.

للإشارة فإنه قد تم نقل مقر الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى العاصمة الجزائر بعمارة 500 مكتب، الطريق الوطني رقم 38، جسر قسنطينة، كما تم تغيير اسمها من SDC إلى SADEG في نوفمبر 2019 وضم فرع SDA فلم يصبح شركة تابعة بل صار منطقة توزيع مثل مناطق التوزيع الأخرى المنضوية تحت لواء SADEG

ثانيا: مكونات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

يكرس النظام الأساسي الجديد لشركة سونلغاز مبدأ **المجمع الصناعي** المكون من (Sonalgaz- SPA) والفروع التابعة له، وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن مجمع (Sonalgaz) يدير الآن المجموعة من خلال ممارسة مهام السياسة والاستراتيجية، وبهذه الصفة يقوم بإعداد وتنفيذ استراتيجية التطوير الخاصة بالمجمع ككل، وكذلك سياسة الموارد المالية والبشرية، كما يهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.

ومن أجل ضمان مهامه الجديدة، تم إنشاء هيكل تنظيمي جديد للمجمع سنة 2017 من خلال تجميع الفروع وتشكيلها في أربعة أقطاب رئيسية وهي:

1- قطب الصناعات الطاقوية (pole des industries Energétiques):

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، مسير منظومة الكهرباء OS، شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية CEEG، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG، شركة كهرباء سكيكدة SKS، شركة كهرباء ترقة SKT، شركة كهرباء البروقية SKB، شركة كهرباء كدية الدراوش SKD.

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: الشركة الجزائرية للطاقة AEC، شركة كهرباء حجرة النوس SKH، شركة تحلية مياه بحر الطارف TMBT، الطاقة الجديدة الجزائر NEAL، شركة التشغيل والصيانة الجزائرية AOM.

2- قطب الأشغال والخدمات (Pole des Travaux et Services): مكلفة

بمتابعة الشركات التالية:

شركة الأشغال للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية KAHRIF، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB، شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ، شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA، شركة التركييب الصناعي ETTERKIB، شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG.

شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX، الشركة الجزائرية لتقنية المعلومات SAT INFO، شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية SMT، صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOOSC، صيانة وخدمات السيارات MPV، نزل المزارعين HMP، معهد التدريب على الكهرباء والغاز IFEG، شركة أنظمة المعلومات ELIT، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG.

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO، شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم BAOSEM، شركة اتصالات الطاقة الجزائرية AETC، الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات SAFIR.

3- قطب النشاطات الصناعية (Pole des Activités industriels): مكلفة

بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الوطنية للقياس والمراقبة AMC، شركة روية للإنارة Ruiba Eclairage، شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG.

شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK، شركة التوربينات الجزائرية للكهرباء العامة
.GEAT

شركة الإنشاءات والهندسة HYENCO.

4- قطب أنشطة الأمن الداخلي (Pole des Activités de Sureté) :(interne)

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية Swat، شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية SAR،
شركة أمن المنشآت الطاقوية SAT، شركة الأمن والحماية SAH.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك
أن مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي
تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

ثالثا: مهام المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاث وظائف أساسية وهي: إنتاج الكهرباء، نقل
الكهرباء والغاز، توزيع الكهرباء والغاز.

1- الإنتاج:

إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل
لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة
الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية ويشمل الإنتاج على الفروع
الآتية:

الفرع الديزالي: يتكون من 183 مولدا بطاقة تتراوح بين 0,35 ميغاواط و 8 ميغاواط
للمولد الواحد.

الفرع المائي: يتكون من 34 مولدا بطاقة تتراوح من 1 ميغاواط إلى 5 ميغاواط للمولد
الواحد.

الفرع الحاراري الغازي: يتكون من 36 مولد، حيث طاقة كل مولد تتراوح من 20 ميغاواط و210 ميغاواط.

الفرع الحاراري البخاري: يتكون من 20 مولد بطاقة تتراوح من 50 ميغاواط و196 ميغاواط.

2- النقل: يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط الضغط العالي 220 KV و400 KV بالإضافة إلى الخطوط ذات الضغط المتوسط 60 KV.

أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمشاركين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.

3- التوزيع: تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز عبر شبكات ذات مستوى منخفض ومتوسط تلبية لاحتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية. تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات توتر مرتفع في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات التوتر المتوسط، أما العائلات والحرفيين فتزودهم بتوتر منخفض.

في حين تلبى سونلغاز عند توزيع الغاز احتياجات ثلاثة أنواع من زبائنها تتمثل في الزبائن الصناعيين الذين يتم تزويدهم بشبكات الضغط المرتفع، الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة والذين يتم ربطهم بشبكات الضغط المتوسط، العائلات والحرفيين الذين يت ايصالهم بضغط منخفض.

رابعاً: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

➤ تطوير كل شكل من أشكال التعاون المشترك في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.

➤ العمل على توسيع مجال نشاطها.

➤ المساهمة في التنمية المحلية بتغطية كامل التراب الوطني بالطاقة الكهربائية الغاز الطبيعي.

- دعم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير شبكة الكهرباء والغاز باعتبار الطاقة الكهربائية عامل مهم ورئيسي للتنمية وتطوير الاستثمار الصناعي وكذا الفلاحي والزراعي ومختلف المجالات وكذلك بالنسبة للغاز تزخر الجزائر باحتياط عالمي للغاز.
- المساهمة في محاربة النزوح الريفي وهذا بتوفير الكهرباء الريفية وكذا ربط الريف بشبكة الغاز.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض-ميدان الدراسة-

مديرية التوزيع بالبيض من ضمن 18 مديرية تابعة لمنطقة توزيع الغرب بوهران، فكانت أول انطلاقة لها في 2005/07/01، وقد وضعت في خدمة زبائنها، الذين وصل عددهم 73813 زبون في الكهرباء و 52441 زبون في الغاز، 02 مقاطعات كهرباء و 03 مقاطعات غاز و 03 وكالات تجارية (البيض- بوقطب-الأبيض سيدي الشيخ).

وهي تسير شبكة كهربائية طولها يصل إلى 1974 كم توتر منخفض و 2803 كم توتر متوسط وشبكة للغاز تفوق 986 كم، وبتعداد إجمالي للعمال يصل إلى 322 عامل.

والجدول التالي يلخص المعطيات بحجم نشاط المديرية "الشركة".

الجدول رقم 01: جدول يوضح حجم نشاط مديرية التوزيع بالبيض سنة 2019.

البيان	تاريخ 2019/12/31
طول الشبكة الكهربائية	
- توتر متوسط	2803 كم
- توتر منخفض	1974 كم

1358	- عدد المحاولات
986,79 كم	طول الشبكة الغازية
73813	عدد زبائن الكهرباء
52441	عدد زبائن الغاز
322	عدد العمال
163,70 مليون دينار	رقم الأعمال

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، مصلحة مراقبة التسيير، سنة 2019.

قبل أن نتطرق للهيكل التنظيمي للمديرية لا بأس أن نوضح بعض المصطلحات:

أنواع الطاقة الكهربائية والغازية:

النوع	المعنى	الاختصار
التوتر المنخفض	Basse Tension	BT
التوتر المتوسط	Moyenne Tension	MT

التوتر المرتفع	Haute Tension	HT
الضغط المنخفض	Basse Pression	BP
الضغط المتوسط	Moyenne Pression	MP
الضغط العالي	Haute Pression	HP

أنواع الزبائن:

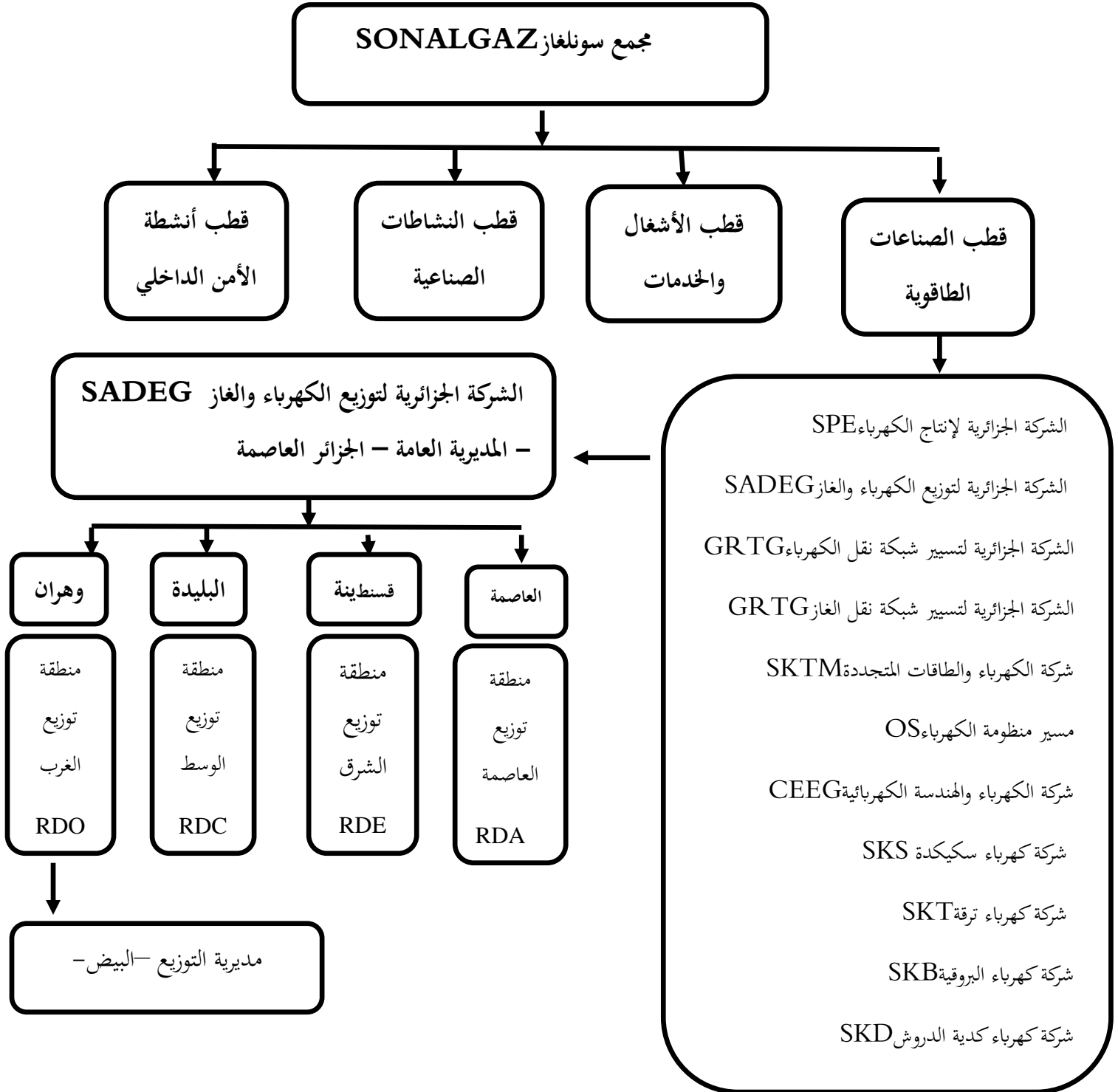
مصلحة المتابعة	النوع	الاختصار
- الوكالات التجارية	Abonnés Ordinaires زبائن عاديين (AO).	BT
- الوكالات التجارية - قسم العلاقات التجارية	Facturation sur mémoire (FMS)	BP
	Facturation regroupée sur mémoire (FRM)	
- قسم العلاقات التجارية	خواص	MT
	طابع إداري	MP
	خواص	HT
	طابع إداري	HP

نلاحظ أنه إذا تعلق الأمر بالنوع المنخفض من الطاقة الكهربائية والغازية (BT-BP) فهنا نتكلم عن حالتين الأولى زبون عادي (تسيير يكون من مهام الوكالات التجارية) والثانية إما زبون ذو طابع إداري (FSM) وإما زبون ذو طابع خاص (FRM) تكون

فوترتهما في شكل مذكرة وتسييرها ينقسم بين الوكالات التجارية (جمع الكشوف، مراقبة العدادات، إصلاح الأعطاب إن حدثت...) وبين قسم العلاقات التجارية (علاقة مع الزبون، فوترة، تحصيل ديون...).

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

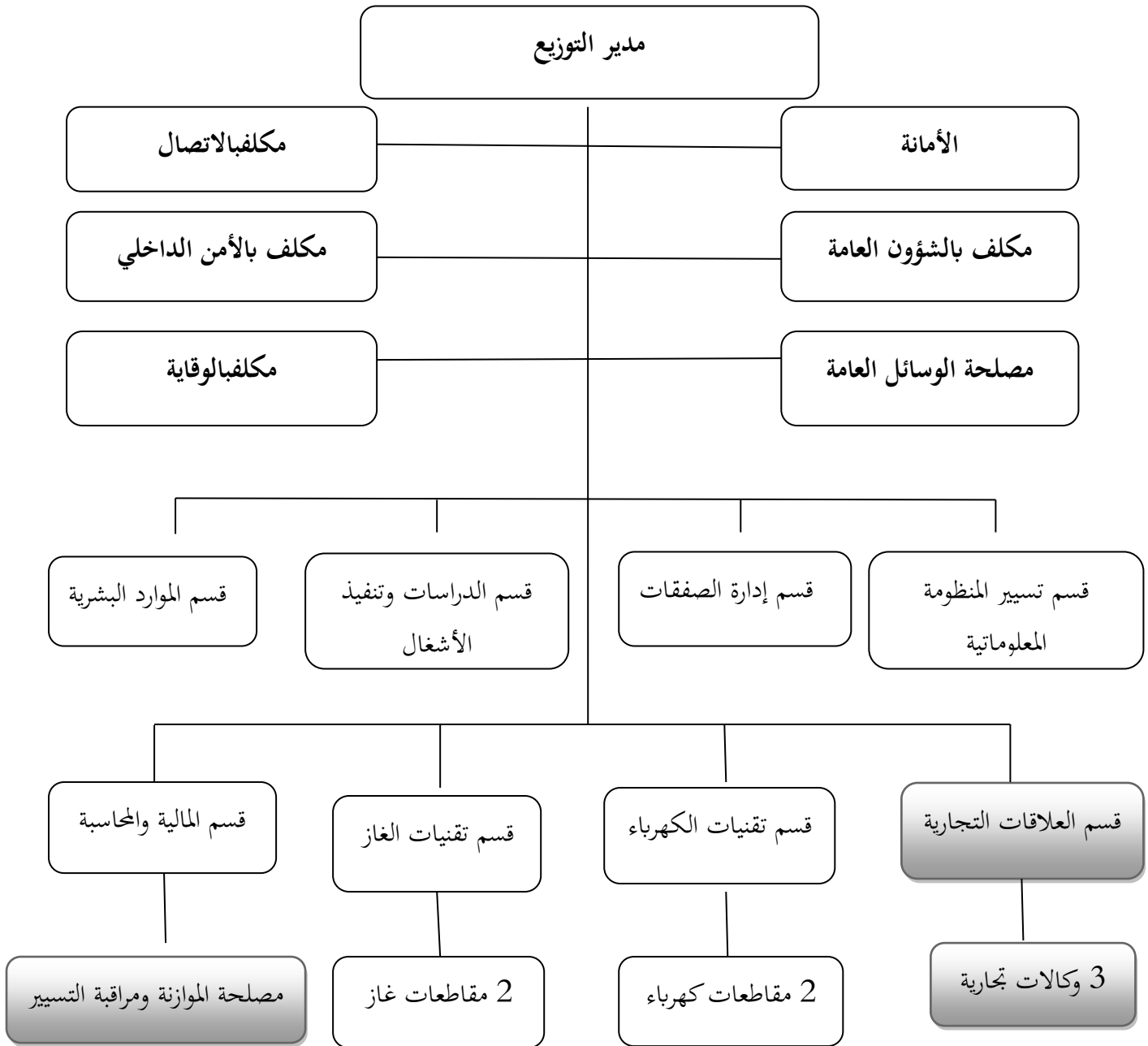
الشكل 01: يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء.



المصدر: مديرية سونلغاز البيض، قسم الموارد البشرية، سنة 2019.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة التوزيع-البيض-

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع البيض.



المصدر: مديرية سونلغاز البيض، قسم الموارد البشرية، سنة 2019.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية DFC:

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا الدور المنوط بها فيما يخص الرقابة على جميع الوثائق المحاسبية ويتكون القسم من أربعة مصالح هي:

1- مصلحة المحاسبة والاستغلال: تقوم هذه المصلحة بـ:

- التسجيل لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتأكد من صحتها ومن بين هذه العمليات: الصندوق، الأجور، الفواتير المبيعات، المشتريات.
- مسك الدفاتر المحاسبية.
- مسك جباية المؤسسة.
- إعداد القوائم المالية للمؤسسة.

2- مصلحة المالية:

- هي المسؤولة عن تسديد ديون الموردين وكل الديون الأخرى.
- مسك الحسابات البنكية والبريدية للمؤسسة.
- إعداد المقاربة البنكية والمتابعة اليومية مع البنك وبريد الجزائر.
- هي المسؤولة عن العلاقات مع المؤسسات المالية.
- المتابعة اليومية التدفقات النقدية لمختلف حسابات الخزينة.

3- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

- إعداد الموازنة التقديرية السنوية للمؤسسة.
- متابعة ومراقبة الأهداف المسطرة.

4- مصلحة المراقبة والتفتيش: وهي مصلحة حديثة النشأة انطلقت سنة 2018 هدفها:

➤ حماية الأصول والمركز المالي الشركة.

➤ السهر على متابعة تنفيذ الإجراءات الخاصة بكل مصالح الشركة.

➤ تحسين أداء المسيرين بتقليل المخاطر الناجمة عن سوء التسيير وعدم تنفيذ الإجراءات والقوانين الداخلية.

هذه المصلحة الأخيرة موجودة غير على مستوى مديرية البيض.

المبحث الثاني: أسس ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: توجيهات إعداد الموازنات التقديرية.

إن الخطوة الأولى والأساسية في إعداد الموازنات التقديرية على مستوى كل المديريات الولائية للتوزيع لسونلغاز هي تحديد أهداف دورة الموازنة من خلال توجيهات وفرضيات تمثل الاستراتيجية العامة لسونلغاز، وتحدد على مستوى المجموعة من خلال اجتماعيات ممتالية للطاقم المسير، ودراسات وتحليل لمختلف النتائج السابقة والظروف الحالية والمتوقعة على المستوى المحلي (الوطني) وحتى الخارجي.

بعد تحديد توجيهات وفرضيات إعداد الموازنات التقديرية تقوم المديرية المركزية للمالية والمحاسبة ومراقبة التسيير على مستوى المجموعة بإرسال تعليمة (Note Service) إلى كل الفروع التابعة لها للمتابعة والتطبيق والتي هي بدورها ترسلها إلى المديريات التابعة لها.

توجيهات وفرضيات الموازنة التقديرية لسونلغاز لدورة 2019 تم إرسالها واستلامها من طرف مديرية التوزيع بالبيض تحت إشراف المديرية العامة للتوزيع SADEG، وقد حددت فرضيات وتوجيهات سوف نردها في هذا الفصل.

إن توجيهات إعداد الموازنة بمجمع سولغاز عامة ومديرية البيض خاصة هي كمايلي:

أ) تقليص نسبة ضياع الطاقة والتركيز على تحصيل الحقوق:

يمثلان هذين العنصرين أولويات دورة 2019 ويجب الحد من النتائج التي تندهور من دورة إلى أخرى، وذلك من خلال وضع خطط استعجاليه أساسها الفوترة وتسجيل الاستهلاكات الدقيقة والشاملة، وتحديد الغش لدى المستهلكين مع الاهتمام بتطهير وتحصيل الحقوق. إن خطورة الوضع تفرض تطبيق مستعجل لخطط هدفها تحسين النتائج قبل نهاية 2019 وتقليص نسب ضياع الطاقة لتحقيق أهداف الدورة المسطرة في إطار التخطيط الاستراتيجي لمجمع سونلغاز ككل.

(ب) مداومة الخدمة:

1- في الإنتاج:

الأهداف الأساسية للمجمع في الإنتاج ولتلبية الطلب على الكهرباء تتمثل في تدعيم وسائل الإنتاج طبقاً للآجال التعاقدية للإنجاز وللتشغيل لمختلف وسائل الإنتاج المنجزة.

يجب أن يعلن على أهداف جاهزة المراكز الكهربائية (Centrales électriques).

الطاقات الجديدة للإنتاج والتشغيلات المنتظرة تتمثل في:

- الإعلان عن طلب عروض لمراكز جديدة تعمل بالطاقة الشمسية.
- المركزية الجديدة برأس جنات بولاية بومرداس.
- التشغيل الكامل لمركزية بوتليليس بوهران.

ملاحظة: هذا العنصر من التوجيهات يخص فقط شركات إنتاج الكهرباء.

2- في نقل الغاز:

- تجسيد عمليات تقوية شبكة نقل الغاز في أقرب الآجال، خاصة لفترة الشتاء لسنة 2020.
- الإسراع في تنفيذ الخطط المتعلقة بعصرنة الاستغلال (الاستغلال الآلي عن بعد، الحساب الإلكتروني... إلخ).
- تجسيد العمليات المرتبطة ببرامج توزيع الغاز.

هذا العنصر من التوجيهات يخص فقط شركة نقل الغاز المسماة GRTG.

(ج) تحسين النتائج المالية ووضعية الخزينة:

إن الاستثمارات المبرمجة في الإنتاج ذات أهمية بالغة للتطور، خاصة فيما يتعلق بشبكة نقل الطاقة التي سوف تؤدي إلى احتياجات في الخزينة لم يسبق للمجمع وأن صادفها

من قبل. وتغطية هذه البرامج ماليا سوف تكون أساسا من الأموال الخاصة لتفادي اللجوء إلى الاستدانة، فكل المؤسسات التابعة للمجمع مطالبة بتسيير فعال لتحسين النتائج المالية ووضعيتها الخزينة.

الخطط الواجب تنفيذها تتمثل بالخصوص في:

- زيادة رقم الأعمال والمبالغ المحصلة من خلال تقليص نسب الضياع وتحسين تحصيل الحقوق.
- الحد من أعباء التسيير وخاصة في الاستهلاكات والخدمات.
- تحسين تسيير برامج الاستثمار وذلك من خلال:
 - التحكم أكثر في الآجال وفي تكاليف الإنجازات بفضل متابعة مالية ومادية دائمة للبرامج.
 - التطبيق الصارم للإجراءات الجديدة المتعلقة بكيفية منح الصفقات على مستوى المجمع.
 - أكثر نضج وواقعية في اتخاذ قرارات الاستثمار.

(د) التنظيم:

إن الأشغال التنظيمية للدورة تتمثل في:

- توحيد التنظيم والتسيير للمؤسسات التابعة للمجمع.
- استقلالية نشاط التكوين كمؤسسة تابعة للمجمع.
- توحيد التنظيم على مستوى المؤسسة الأم.

(هـ) توجيهات أخرى:

التوجيهات الأخرى المتعلقة بدورة 2019 تتمثل في:

1- التجارة:

الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الزبائن المختلفة مع إعطاء الأولوية لتوسيع الشبكة بالإيصال الجديد ومدامومة الخدمة والتدخل للإصلاح والفوترة، هذا ما يمكن المؤسسة من مواجهة أية تقلبات اقتصادية ومالية.

2- المحاسبة-المالية-التسيير:

تطبيق برامج التطهير وتوحيد المحاسبات على مستوى المجمع، خاصة في ما يتعلق بالتوزيع وبالمجمع.

هذه البرامج التطويرية لضبط معايير تسيير المؤسسات التابعة للمجمع لممتلكاتها (استثمارات، زبائن،... إلخ) يجب أن تركز على:

- القيام بالإجراءات اللازمة لتلبية تحفظات الحسابات.
- تنصيب فرق متخصصة في مجال تطهير الحسابات.
- القيام بتسوية حسابات وتطهيرها وفقا للبرنامج المسطر من طرف المجمع.

وهناك أولويات أخرى بالنسبة لدورة 2019 تتمثل في:

- إعداد الوثائق الختامية لدورة 2018 لكل المؤسسات التابعة للمجمع وفي الآجال.
- تجسيد برنامج مراقبة التسيير وإعداد خريطة الأخطار.
- تكثيف الجهود من طرف الفرع المختص في الأنظمة المعلوماتية والمعروف باسم ELIT من أجل تعميم وتفعيل النظام الجديد لتسيير الزبائن.

3- الموارد البشرية:

- تجسيد الاحتياجات إلى التوظيف، خاصة فيما يتعلق بإعادة تنظيم التوزيع.
- إعداد مخطط تكوين مسبق.
- بالنسبة للتكوين، متضمنا التكوين بالوسائل الخاصة، يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تركز على:

- الإسراع في تنفيذ البرامج المتعلقة بتحسين وعصرنة التسيير (المحاسبة، المالية، التجارة... إلخ).
- الأخذ بعين الاعتبار، وفي أقرب الآجال، الحاجة إلى التكوين في مجال الخبرة في ميدان الدراسات (التخطيط، التسعير،... إلخ) والمالية/ المحاسبية وهذا في إطار إعادة تنظيم المؤسسة الأم.

- مواصلة عمليات الإصغاء إلى المستخدمين وتلبية حاجاتهم (الأجر، تقييم مؤشر الإشباع للعمال وانشغالهم).

4- الإعلام الآلي-الاتصال:

إن الجهود الواجب بذلها في ميدان الإعلام الآلي والاتصال تتمثل في عصنة أجهزة تسيير شبكات الإعلام الآلي (الشبكات المحلية، شبكات نقل الطاقة... إلخ)، والأولوية بالنسبة لدورة 2019 تتمثل في:

- مراجعة الأجهزة وخاصة جهاز تسيير الزبائن.

5- الأمن:

الأولويات المسطرة بالنسبة لدورة 2019 تتمثل في:

- الوقاية من الأخطار المرتبطة باستغلال الشبكات الكهربائية والغازية والأمن في العمل بصفة عامة.
- تحسيس العمال (المسؤولين، الإداريين، الأعوان... إلخ) حول الأخطار الأمنية وتكوين أعوان الأمن بصفة دائمة ومستمرة.

(و) التحكيم في الموازنات التقديرية والآجال:

إن التحكيم في الموازنات التقديرية لكل المؤسسات التابعة للمجموعة يتم على مستوى مجالس الإدارة لتلك المؤسسات.

المديريات التابعة للمؤسسة الأم (المقر) تطبق الإجراء المعتاد والمتمثل في تقديم ما تم إعداده من موازنات إلى الرئيس المدير العام للفصل فيه، وهناك دراسة تمهيدية قبل ذلك من طرف المجلس التنفيذي.

إن الموازنات التقديرية لسنة 2019 يجب أن تأخذ بالحسبان الحاجة إلى تمويل الاستثمار والخزينة وذلك من خلال مايلي:

- إعداد جدول الحسابات نتائج تقديري.
- إعداد جدول تمويل الاستثمارات.

- إعداد مخطط الخزينة.

المطلب الثاني: فرضيات إعداد الموازنات التقديرية لسنة 2019.

(أ) سعر البيع:

في غياب فرضية الزيادة في التسعيرة المطبقة عند الفوترة، إن أسعار البيع المتوسطة والخالية من الرسم على القيمة المضافة الواجب تطبيقها لتقييم إيرادات الكهرباء والغاز المقدرة لسنة 2019 تعطى في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أسعار البيع المتوسطة للكهرباء والغاز.

العناصر.	سعر البيع التقديري.
الكهرباء (كيلوواط/ساعة ((KWH)):	
جهد عالي (HT).	2,758 دج.
جهد متوسط (MT).	3,925 دج.
جهد منخفض (BT).	4,636 دج.
الغاز (حرارية/Themie):	
ضغط عالي (HP).	0,215 دج.
ضغط متوسط (MP).	0,377 دج.
ضغط منخفض (BP).	0,384 دج.

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

(ب) سعر الشراء للغاز الطبيعي والكهرباء:

طبقاً للمرسوم رقم 07-391 والأخذ بتعليمات وزارة الطاقة، فإن سعر شراء الغاز الطبيعي الذي تقوم شركة سوناطراك ببيعه يصل إلى 1024,27 في كل 1000 متر مكعب خلال الخماسي 2019-2023.

أما عن سعر شراء الكهرباء من مختلف منتجي شركة سونلغاز أو المنتجين الآخرين فإنه من المتوقع أن يساوي متوسط السعر 2,81 دج للوحدة KWH.

وفي المقابل، فإن أسعار البيع المحتملة سنة 2019 والمطبقة من مختلف منتجي الكهرباء جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم 03: أسعار بيع منتجي الكهرباء.

المنتج (الوحدة DA/kwh)	السعر المحتمل لسنة 2019
SPA	2,445
SKTM	14,816
KAHRAMA	2,616
SWS	2,819
SKB	1,636
SKT	3,003
SKH	2,197

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

ملاحظة: أسعار المنتجين محددة في هذا الجدول دون احتساب تحويل الغاز.

ج) تكلفة نقل الكيلوواط بالنسبة للكهرباء والتارمي بالنسبة للغاز:

إن قائمة أسعار نقل الكهرباء والغاز عبر الشبكات مثبتة من طرف سلطة ضبط الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً CREG وذلك منذ 01 جوان 2016 حيث تظهر تكلفة نقل الكهرباء والغاز كما يلي:

الجدول رقم 04: سعر نقل الكهرباء والغاز.

	سنة 2019
GRTE (DA/Kwh)	0,70
GRTG (DA/Th)	0,046
GRTG (DA/M ³)	0,043

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

(ه) فرضيات الأعباء لإعداد موازنة 2019:

1- التأمينات المتعلقة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض لسنة 2019.

الجدول رقم 05: تأمينات وحدة البيض.

الكوارث الطبيعية.	1,79 مليون دج.
المسؤولية المدنية العامة.	0,54 مليون دج.
معدات النقل.	0,66 مليون دج.
المجموع:	2,99 مليون دج.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق مختلفة من أقسام المديرية، سنة 2019.

2- مبالغ التأمينات لكل منطقة توزيع الغرب RDO.

الجدول رقم 06: تأمينات منطقة توزيع الغرب بالتفصيل.

اسم المؤمن عليه	تأمين الكوارث الطبيعية (مليون دج)	تأمين المسؤولية المدنية العامة (مليون دج)	المجموع (مليون دج)
منطقة توزيع الغرب RDO (المقر)	0,90	0,14	1,04
مديرية التوزيع وهران.	4,97	1,01	5,98
مديرية التوزيع السانية.	5,47	1,18	6,65
مديرية التوزيع تلمسان.	0,16	1,18	1,34

20,63	1,14	19,49	مديرية التوزيع بشار.
1,90	0,45	1,45	مديرية التوزيع تندوف.
2,55	0,92	1,63	مديرية التوزيع سيدي بلعباس
2,33	0,54	1,79	مديرية التوزيع البيض.
2,89	0,54	2,35	مديرية التوزيع عين تموشنت.
3,03	0,76	2,27	مديرية التوزيع معسكر.
5,60	0,89	4,71	مديرية التوزيع الشلف.
0,62	0,53	0,09	مديرية التوزيع مستغانم.
4,82	0,96	3,86	مديرية التوزيع تيارت.
2,79	0,52	2,27	مديرية التوزيع غليزان.
7,94	0,62	7,32	مديرية التوزيع عين الدفلى.
2,35	0,35	2	مديرية التوزيع تسمسليت.
2,69	0,57	2,12	مديرية التوزيع سعيدة.
1,07	1,04	0,03	مديرية التوزيع أدرار.
1,23	0,59	0,64	مديرية التوزيع النعامة.
77,45	13,93	63,52	المجموع (مليون دج).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق مختلفة من أقسام المديرية، سنة 2019.

ملاحظة:

- (1) مبلغ التأمين بـ 0,66 مليون دينار جزائري والمتعلق بمعدات النقل لمديرية التوزيع-البيض - يغطي 69 مركبة بين الوزن الخفيف الأكثر عددا والوزن الثقيل.
- (2) ما عدا منطقة توزيع الغرب RDO، فإننا لم نتمكن من الحصول على المعطيات والأرقام بالنسبة لباقي الفروع مثل: SPE، GRTG، GRTE، وهذا فيما يخص تأمينات الكوارث الطبيعية والمسؤولية المدنية العامة ومعدات النقل.
- (3) لم نتمكن من الحصول على الأرقام المعبرة عن تأمينات معدات النقل إلا ذات الصلة بمديرية البيض.

3- الإهلاكات:

- الإهلاك الخطي: تلتزم فروع شركة سونلغاز بتطبيقه على الإيصالات البسيطة للكهرباء والغاز وباقي الاستثمارات الأخرى باستثناء التثبيتات التي موضوعها شبكات الكهرباء والغاز والألياف البصرية.
- الإهلاك المتناقص: يطبق على شبكات الكهرباء بجميع مستوياتها (HT/MT/BT) وشبكات الغاز المختلفة (HP-MP-BP) إضافة إلى الشبكات الأخرى الكبرى مثل: شبكة الاتصالات السلكية وشبكة الألياف البصرية.

4- المصاريف المالية:

تقديراتها المتوقعة لسنة 2019 تشهد ارتفاعا طفيفا مقارنة بسنة 2018.

5- تكلفة المستخدمين:

إن التقديرات لتكاليف المستخدمين لدورة 2019 أخذت بعين الاعتبار: التقدم في السن، إعادة الترتيب في التصنيفات إلى درجات أعلى، التحويلات الموافقة عليها كمحفز وعلاوة التشجيع.

المبحث الثالث: أنواع الموازنات التقديرية التي تعدها مديرية البيض.

المطلب الأول: موازنة المبيعات وموازنة الاستثمارات.

أولاً: موازنة المبيعات.

تضع مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالبيض- في إطار السياسة العامة والاستراتيجية للشركة الوطنية سونلغاز - موازنات أو الموازنات الطاقوية التجارية في المقام الأول بدليل اهتمامها البالغ بقسم العلاقات التجارية كونه المسؤول الرئيسي عن تقدير المبيعات وتحصيل الذمم.

وقد بدأ الاهتمام بهذا القسم في صور عدة نذكر منها:

- 1) يعتبر قسم العلاقات التجارية الأكبر من حيث عدد العمال والأكثر من زاوية المهام الموكلة إليه.
- 2) يمنع تحويل العمال المنتمين إلى قسم العلاقات التجارية نحو الأقسام الأخرى بينما العكس غير صحيح.
- 3) إضفاء جملة من الإصلاحات كأولوية للمديرية تهدف إلى تحسين خدمة الزبائن وتسيير المبيعات بالطرق الحديثة حيث أبرمت شركة سونلغاز اتفاقاً مع متعاملي الهاتف النقال للإعلام الزبون بمبلغ الفاتورة عبر رسالة قصيرة، وهذه العملية تعرف عند الشركة باسم SMSING كما تم تحديث عملية تسجيل استهلاك العدادات عن طريق تقنية TSP.

إن العرض وتحليل موازنة المبيعات يأخذ مساحات كبيرة وفي بداية لوحات القيادة المعدة شهريا وكذلك الاجتماعات المنعقدة في جميع المستويات الدنيا والعليا (Brefing)، اجتماعات دورية بالمديرية، اجتماعات لجنة ما بين المديريات CID على مستوى منطقة التوزيع، اجتماعات تقييمية بمقر المديرية العامة للتوزيع (SADEG).

لقد تم تعديل نموذج موازنة المبيعات فتوسعت أكثر وضمت مؤشرات هامة ورئيسية للأداء.

إن كل ما سقناه من أدلة وبراهين على الأهمية السامية لموازنة المبيعات تعمل وحدة البيض على غرار الوحدات الأخرى على التنبؤ الدقيق والمبني على أسس علمية كي تحاكي واقعها وتكون في مستوى تحدياتها المستقبلية.

تقديرات موازنة المبيعات لمديرية البيض سنة 2019 سجلت القيم الآتية مع التعريف مسبقا ببعض الاختصارات والمصطلحات:

التعريف	التعيين
الكهرباء الريفية.	ER
إيصال الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء والغاز سواء كان إيصالا بسيطا أو توسيعا، ومنه ينقسم RCN إلى RCNE (الكهرباء) و RCNG (الغاز).	RCN
الزبائن العاديين من العائلات والحرفيين.	AO
التوتر العالي.	HTB
التوزيع العمومي للغاز والمدعم بـ 75 % من طرف الدولة.	DP
نسبة ضياع الطاقة الكهربائية.	TPE
الزبائن الخواص من نوع التوتر المتوسط أو الضغط المتوسط.	ACI
معدل دوران الزبائن معبرا عنه بالأيام.	DCC
الزبائن الجدد المستفيدون من الغاز الطبيعي الذي تدعمه الدولة تكلفه إيصاله للمواطنين في القرى والمداشر والأماكن النائية بـ 75 %.	NDP
نسبة ضياع الطاقة الغازية.	TPG

ربط المقرات بشبكة الغاز على أن لا تبعد عنها بأكثر من عشرين متر وأن يكون أنبوب الغاز الجديد متعامدا مع الشبكة الرئيسية.	الإيصال البسيط الغازي (BTS GAZ)
ربط مقرات بشبكة الكهرباء على أن لا تبعد عنها بأكثر من عشرين متر.	الإيصال البسيط الكهربائي (BTS ELEC)
كل ربط كهربائي للمقرات التي تبعد عن شبكة الكهرباء بأكثر من عشرين متر.	التوسيع الكهربائي.
* كل ربط بالشبكة الغازية حينما تكون هذه الأخيرة متقاطعة مع أنبوب الربط الجديد بشكل غير عمودي.	التوسيع الغازي.
* ربط المقرات بشبكة الغاز عندما تبعد عنها بأكثر من عشرين متر حيث يكون أنبوب الغاز الجديد متعامدا مع الشبكة الرئيسية.	
الإدارة.	ADM
التوتر المتوسط.	HTA

أولا: موازنة المبيعات - الكهرباء -

الجدول رقم 07: الموازنات الطاقوية التجارية (الكهرباء).

19/18 نسبة التطور	2019 تقدير	2018 المحتمل	2017	2016	
الزبائن					
15,6 %	2949	2552	3877	3305	الزبائن الجدد
(—)	-	-	218	1398	ER
15,4 %	2931	2540	3647	1886	RCN E
15,2 %	2905	2522	3804	3202	AO

% 44,4	26	18	61	82	FSM
% 15,4	2931	2540	3865	3284	BT
% 50,4	18	12	12	21	MT
(—)	-	-	-	-	HTB
% 4,2	73641	70692	68140	64263	عدد الزبائن الإجمالي
% 4,3	71006	68101	65579	61775	AO
% 1,1	2297	2271	2253	2192	FSM
% 4,2	73303	70372	67832	63967	BT
% 5,6	338	320	308	296	MT
(—)	-	-	-	-	HT
	الطاقة	ضياع	مبيعات-	مشتريات-	
% 6,3	272,00	256,00	242,85	236,05	DP+HTB المشتريات
% 6,3	272,00	256,00	242,85	236,05	DP المشتريات
(—)	-	-	-	-	HTB المشتريات
% 4,1	158,23	152,00	141,17	138,07	AO المبيعات
% 7,1	37,50	35,00	33,50	32,22	FSM المبيعات

4,7 %	195,73	187,00	174,67	170,29	BT المبيعات
14,6 %	47,00	41,00	36,88	36,47	HTA المبيعات
6,5 %	242,73	228,00	211,55	206,75	BT+HTA المبيعات
(—)	-	-	-	-	HTB المبيعات
6,5 %	272,73	228,00	211,55	206,75	إجمالي المبيعات
4,5 %	29,27	28,00	31,30	29,30	GWH ضياع الطاقة
- 1,6 %	% 10,76	% 10,94	% 12,89	% 12,41	TPE
2,4 %	12,95	12,64	16,73	15,14	BT ضياع الطاقة GWH
- 2,0 %	6,20%	% 6,33	% 8,74	% 8,16	TBE BT
رقم الأعمال - الطاقة الكهربائية					
4,1 %	733,57	704,67	635,82	611,53	AO رقم الأعمال
7,1 %	173,85	162,26	181,15	164,46	FSM رقم الأعمال
4,7 %	907,42	866,93	816,98	775,99	BT رقم الأعمال
14,6 %	184,48	160,93	165,29	157,37	HTA رقم الأعمال
6,2 %	1091,89	1027,86	982,27	933,36	BT+ HTA رقم

الأعمال					
HTB رقم الأعمال	(—)	-	-	-	-
إجمالي رقم الأعمال	6,2	1091,89	1027,86	982,27	933,36
			الكهربائية	ذمم الطاقة	
AO الذمم	10,0	36,14	40,16	42,27	41,92
FRM الذمم	10,0	0,52	0,58	0,61	0,31
MTMACI الذمم	10,0	14,20	15,78	16,61	15,07
ذمم الخواص	10,0	50,86	56,52	59,49	57,30
FSM الذمم ADM	5,0	51,45	75,21	76,75	51,99
MTMP ADM الذمم	5,0	95,82	100,86	102,92	53,96
ADM الذمم	5,0	147,27	176,07	179,67	105,96
HTB-HP الذمم	(—)	-	-	-	-
إجمالي الذمم	6,2	198,13	232,59	239,16	163,26
DCC AO	61,8	18	11	13	14
DCC FRM	187,6	30	10	10	7

21,2	108	137	139	127	DCC MTMP ACI
11,0	112	126	115	91	DCC FSM
17,4	184	223	219	138	DCC MTMP
آجال إيصال الزبائن الجدد بالكهرباء					
12,5	7	8	14	14	متوسط آجال الإيصال البيسط
25,0	45	60	76	71	متوسط آجال التوسيع الكهربائي
-	% 2	% 2	% 57	% 45	نسبة الإيصالات البيسطة خارج الآجال
-	% 5	% 5	% 69	% 50	نسبة التوسيعات الكهربائية خارج الآجال

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق مختلفة من أقسام المديرية، سنة 2019.

ملاحظة: المشتريات والمبيعات معبر عنها بالوحدة GWH أما رقم الأعمال والذمم فوحدة القياس هي مليون دينار جزائري.

التعليق: تتوقع مديرية البيض زيادة في عدد زبائنها على اختلاف أنواعهم سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 نظرا لبرامج الإسكان ذات الصيغ المختلفة والموعودة بالتسليم النهائي إضافة إلى وجود طلبات

عديدة من أغلب القطاعات الأخرى (الصحة-الرياضة-الفلاحة-التربية... إلخ) للربط بالكهرباء لا يمكن تنفيذها كلها خلال 2018.

زيادة عدد الزبائن ستزيد منطقيا حسب الجدول في كمية المشتريات والمبيعات من الكهرباء وكذا رقم الأعمال مع تحسن طفيف في نسبة ضياع الطاقة الكهربائية.

أما عن تحصيل الديون الملقاة على عاتق الزبائن، فهناك توقع بتحسن هذا المؤشر لكن على جانب سرعة دوران الزبائن فالنتيوات تشير إلى تدهور في النتائج إذا ما تعلق الأمر بالزبائن العاديين أو الخواص ذوي الضغط المنخفض (FRM).

في نهاية الجدول، نلاحظ أن مدة إيصال الزبائن بالكهرباء بداية من إيداع الطلب ستخف إلى ما قيمته 12,50% و 25%.

ثانيا: موازنة المبيعات -الغاز-

الجدول رقم 08: الموازنات الطاقوية التجارية (الغاز).

19/18 نسبة التطور	2019 تقدير	2018 المحتمل	2017	2016	
الزبائن					
40,9%	3454,0	2452	3110	2864	الزبائن الجدد
% 62,3	740,0	456	1331	1655	NDP
35,9%	2741,0	1994	1777	1208	RCN G
40,9%	3398,0	2412	3060	2765	AO
36,8%	52,0	38	48	98	FSM
40,8%	3450,0	2450	3108	2863	BP

100,0%	4,0	2	2	1	MP
(—)	-	-	-	-	HP
6,9%	53523,0	50069	47617	44507	عدد الزبائن الإجمالي
6,9%	52477,0	49079	46667	43607	AO
5,3%	1025,0	973	935	887	FSM
6,9%	53502,0	50052	47602	44494	BP
23,5%	21,0	17	15	13	MP
(—)	-	-	-	-	HP
	الطاقة	مشتريات -	ضياح	مبيعات -	
6,8%	151,2	141,64	127,06	121,44	المشتريات DP+HP MM3
6,8%	151,2	141,64	127,06	121,44	المشتريات DP MM3
(—)	-	-	-	-	المشتريات HP
8,3%	135,0	124,60	121,58	114,00	المبيعات AO
5,1%	11,0	10,44	10,77	10,21	المبيعات FSM
% 8,1	146,0	135,04	132,35	124,21	المبيعات BP

- 10,0	36,14	40,16	42,27	41,92	AO الذمم
- 10,0	0,52	0,58	0,61	0,31	FRM الذمم
- 10,0	14,20	15,78	16,61	15,07	MTPACI الذمم
- 10,0	50,86	56,52	59,49	57,30	ذمم الخواص
- 5,0	71,45	75,21	76,75	51,99	FSMADM الذمم
- 5,0	95,82	100,86	102,92	53,96	MTMP ADM الذمم
- 5,0	167,27	176,07	179,67	105,96	ADM الذمم
(—)	-	-	-		HTB-HP الذمم
- 6,2	218,13	232,59	239,16	163,26	إجمالي الذمم
61,8	18	11	13	14	DCC AO
187,6	30	10	10	7	DCC FRM
- 21,2	108	137	139	127	DCC MTMP ACI
- 11,0	112	126	115	91	DCC FSM
- 17,4	184	223	219	138	DCC MTMP
	بالغاز	الزبائن الجدد		آجال إيصال	

متوسط آجال الإيصال البسيط	13	13	10	9	- 10,0
متوسط آجال التوسيع الغازي	63	70	42	40	- 4,8
نسبة الإيصالات البسيطة خارج الآجال	% 65	% 51	% 3	% 3	-
نسبة التوسيعات الغازية خارج الآجال	% 67	% 62	% 5	% 5	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق مختلفة من أقسام المديرية، سنة 2019.

ملاحظة: المشتريات والمبيعات معبر عنها بالوحدة مليون متر مكعب أما رقم الأعمال والذمم فوحدة القياس هي مليون دينار جزائري.

التعليق: نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم 08 أن توجه التنبؤات نحو الزيادة أو النقصان للمؤشرات يتطابق وما جاء في موازنات المبيعات للكهرباء مع الاختلاف في الأرقام فقط لأن عنصري الطاقة من الكهرباء والغاز يتماشيان طرديا في أغلب المؤشرات إذ أن كل زبون يريد تزويده بالطاقة الكهربائية و لا يستغني في نفس الوقت عن الطلب على غاز المدينة إلا نادرا.

ثالثا: موازنة الاستثمارات.

إن هذه الموازنة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمديرية من أجل تحقيق أهدافها التوسعية وتغطية أكبر قدر ممكن من المناطق العمرانية.

أن بلورة موازنة الاستثمار تكون بتبويبها إلى عناصر مختلفة تسمى اختصارا CA لتساهم هذه التقسيمات في تصنيف الاستثمارات في شكل برامج تعرف اختصارا بـ AP وذلك حسب طبيعة

الاستثمار وطريقة التمويل حيث يجب على المديرية إقفال هذه البرامج في آجال لا تفوق سنتين لأن أي تأخير زمني يؤدي إلى الزيادة عن هذه المدة من شأنه أن يخلف آثارا سلبية وهي:

- 1) التأثير على الإهتلاكات التي لم تقفل برامجها في الوقت المسموح به.
- 2) التأخر في إقفال البرامج الاستثمارية بسبب التأخير في إنجاز الأشغال مما يحدث خللا في خزينة المؤسسة خاصة عندما تكون هذه الأخيرة قد لجأت إلى قروض بنكية كما يحدث أيضا انحرافات غير مقبولة بين الهدف المسطر والإنجاز المحقق.
- 3) تداخل الاستثمارات القديمة مع الاستثمارات الحديثة في الدورة المحاسبية.

لقد أولت وحدة البيض كمثال واقعي عن شركة سونلغاز اهتماما كبيرا لموازنة الاستثمارات أكثر من أي وقت مضى، فأدرجت إحكام موازنات الاستثمار ضمن أهم معايير تقييم أداء المدراء كما أكدت على الجدية والتسيير الحسن لهذه الموازنات لا سيما وأن التدقيق الخارجي بواسطة محافظي الحسابات لطالما أشار إلى بعض الإختلالات المسجلة في موازنة الاستثمار خلال السنوات الأخيرة.

سنستعرض موازنة الاستثمار لسنة 2019 للمديرية مع توضيح بعض الإختصارات:

التعريف	التعيين
يقصد به الفصل الموازي وما يحتوي عليه من بنود، وهو بذلك يتكون من رقمين: الأول يمثل الفصل والثاني يعبر عن البند مثل 62 و 63 حيث الرقم 6 هو الفصل بينما الرقم 2 والرقم 3 يمثلان على التوالي بندي الكهرباء والغاز. كل CA هو مجموعة من البرامج AP.	CA
الأحياء والسكنات الاجتماعية-الكهرباء-	QLSE
الأحياء والسكنات الاجتماعية-الغاز-	QLSG

<p>AP (الاعتمادات المفتوحة)</p> <p>يقصد به البرنامج المتكون من عدة استثمارات مسجلة في الموازنة، ويتكون من أربعة أرقام مسبقة بحرفين لتبيان منطقة التوزيع والمديرية المنتمية إليها مثل: OJ0185 حيث 0185 هو رقم البرنامج و O تعني منطقة توزيع الغرب و J تعني مديرية البيض.</p>	
---	--

الجدول رقم 09: موازنة الاستثمارات.

نسبة التطور	التنبؤات	الاحتمالات	مراجعة التنبؤات	التنبؤات	الإجازات	البيان	C.A
2018/2019	2019	2018	2018	2018	2017		
(—)	0	0	0	0	0	التحويل إلى الغاز الطبيعي.	2
(—)	0	0	0	0	0	الدراسات.	4
-28%	107474	146654	148654	159156	73215	توسيع وتدعيم شبكات توزيع الكهرباء.	43
(—)	0	0	0	0	0	تجديد استثنائي لشبكة التوزيع.	44
(—)	0	0	0	0	0	توسيع وتدعيم	52

						شبكات توزيع الغاز.	
(—)	0	0	0	0	0	محطة الغاز GPL	53
42%	62286	43854	43854	22070	285843	الكهرباء الريفية.	61
-54%	124261	269653	269653	269653	174993	RCNE	62
-	-	0	0	0	88847	QLSE	62
-21%	89156	112500	112500	112500	50166	RCNG	63
(—)	0	0	0	0	29201	QLSG	63
(—)	0	0	0	0	1055	DP	64
302%	11460	2851	2851	44686	21828	استبدال الشبكة الكهربائية.	71
-71%	9284	31886	31886	0	18840	استبدال الشبكة الغازية.	72
-100%	0	34737	0	0	0	استبدال أثاث ومعدات المكتب.	73
(—)	0	0	0	0	0	استبدال عتاد الإعلام الآلي.	74
(—)	0	0	0	0	0	استبدال المركبات والآلات.	75

(—)	0	0	0	0	0	استبدال الأدوات.	76
(—)	0	0	0	0	0	استبدالات أخرى.	77
(—)	4862	0	0	3500	0	أثاث ومعدات المكتب.	81
(—)	0	0	0	0	0	معدات الإعلام الآلي.	82
(—)	0	0	0	0	0	اقتناء مركبات والآلات.	83
(—)	0	0	0	0	76	اقتناء الأدوات.	84
(—)	69000	0	0	0	510	معدات متنوعة.	85
(—)	0	0	0	0	0	البنية التحتية الفنية والإدارية والسكنات.	91
(—)	1000	0	0	0	0	تهيئة المباني المستأجرة.	92
36%	16100	11805	11805	15749	16685	تجهيزات أخرى.	93
-20%	494882	655939	621202	627313	761258	المجموع.	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق مختلفة من أقسام المديرية، سنة 2019.

ملاحظة: الأغلفة المالية الظاهرة في الجدول أعلاه معبر عنها بالوحدة كيلو دينار جزائري.

التعليق: تقديرات 2019 تخفض موازنة الاستثمارات إلى 20% مقارنة بالسنة الماضية 2018 بالنظر إلى إجراءات التقشف التي اتخذتها الدولة حيث تم تجميد الكثير من البرامج، وزد على ذلك الخطأ الوارد في تقديرات البرنامج RCNG بـ 89.156.000 دج في حين أن طبيعة مناخ الولاية وشساعة مساحتها والتوسع العمراني في المدن والأرياف يتطلب غلافاً مالياً أكبر من هذا المبلغ.

المطلب الثاني: موازنة الموارد البشرية والموازنة المحاسبية والنقدية.

أولاً: موازنة الموارد البشرية.

وتشمل تقديرات الموارد البشرية مصاريف المستخدمين والاحتياجات إلى المستخدمين الجدد كما يلي:

الجدول رقم 10: مصاريف المستخدمين التقديرية لسنة 2019.

عدد العمال	عدد الساعات للعمال	عدد الساعات الإجمالية	عدد ساعات الإضافية	عدد ساعات الإجمالية	التكلفة المتوسطة للساعة (دج)	التكلفة المتوسطة السنوية للعمال (دج)	مجموع أعباء المستخدمين (دج)	
78	2080	162240	00	162240	1072,21	2230207	173.956.146	إطارات
150	2080	312000	00	312000	864,94	1799074	269.861.100	أعوان الضبط
133	2080	276640	00	276640	616,06	1281407	170.427.131	أعوان التنفيذ
00	2080	00	00	00	00	00	00	المتعاقدين
361	2080	750880	00	750880	829,07	1724475	622.535.475	المجموع

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، قسم الموارد البشرية، سنة 2019.

التعليق: تقديرات عدد عمال المديرية لسنة 2019 هي 361 عامل من بينهم 13 موظف جديد (إطارين وثلاثة أعوان ضبط وثمانية أعوان التنفيذ)، لكن الملاحظ أن عملية التوظيف التي تتضمنها موازنة

الموارد البشرية، بناء على احتياجات حقيقية للعامل البشري، تكاد تكون متوقفة خلال السنوات الخمس الأخيرة بسبب إجراءات التقشف التي اتخذتها الدولة وأثرت على شركة سونلغاز.

ثانيا: الموازنة المحاسبية.

الجدول رقم 11: جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2019.

(المبالغ بالكيلو دينار KDA)

البيانات	2019
مبيعات ونواتج ملحقة.	1 932 075
إعانات الاستغلال.	0,00
تغير مخزون المنتجات النهائية وقيد الإنجاز.	0,00
توصيلات مستلمة إنتاج الطاقة والمواد.	-908 166
إنتاج السنة المالية.	1 023 909
مشتريات مستهلكة.	-56 190
خدمات خارجية واستهلاكات أخرى.	-154 617
توصيلات مستلمة خدمات.	-280 249
استهلاك السنة المالية.	-419 056
القيمة المضافة للاستغلال.	532 853
أعباء المستخدمين.	-469 315

ضرائب ورسوم ومدفوعات مماثلة.	-35 864
إجمالي فائض الاستغلال.	27 674
نواتج عملياتية أخرى.	130 737
أعباء عملياتية أخرى.	-7 303
توصيلات مستلمة أخرى.	-13 495
مخصصات الإهلاكات ومؤونات وخسائر القيمة.	-503 543
أعباء الإهلاكات ومؤونات أخرى مستلمة.	0,00
استرجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات.	7 374
مخصصات الإهلاكات ومؤونات أخرى مقدمة.	0,00
النتيجة العملياتية.	-345 061
توصيلات مستلمة مصاريف مالية.	0,00
النتيجة المالية.	0,00
النتيجة العادية قبل الضرائب.	-345 061
ضرائب مستحقة عن النتائج العادية.	0,00
ضرائب أخرى عن النتائج.	0,00
مجموع نواتج الأنشطة.	2 070 186

مجموع أعباء الأنشطة.	-2 415 247
النتيجة الصافية للأنشطة.	-345 061
أعباء مستلمة خارج الاستغلال.	0,00
نواتج مستلمة خارج الاستغلال.	0,00
نواتج مقدمة خارج الاستغلال.	0,00
أعباء مقدمة خارج الاستغلال.	0,00
النتيجة غير العادية.	-13 495
النتيجة الصافية للسنة المالية.	-358 556

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

التعليق: تتوقع مديرية التوزيع بالبيض تلقي خسارة مالية نهاية 2019 قدرها يفوق 358 مليون دينار جزائري في ظل تدعيم الدولة لسعر بيع الكهرباء والغاز الذي تطبقه شركة سونلغاز على زبائنها مع تزايد مخصصات الاهتلاكات والمؤونات الناجمة أساسا عن الاستثمارات الضخمة في المجال الطاقوي ودمج الشركة على العملاء.

ثانيا: الموازنة النقدية.

الجدول رقم 12: تقديرات جدول تدفقات الخزينة لسنة 2019.

(المبالغ بالكيلو دينار KDA).

2019	البيانات
------	----------

(—)	تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية.
2 351 404	التحصيلات المقبوضة من الزبائن.
922	تحصيلات أخرى.
181 329	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين.
136 758	تسديدات أخرى.
202	فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة.
(—)	الضرائب المدفوعة عن النتائج.
37 637	ضرائب أخرى مدفوعة.
1 996 400	تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية.
1 996 400	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية.
(—)	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار.
500 907	تسديدات لحيازة تثبيتات مادية أو معنوية.
5 370	التحصيلات من التنازل عن تثبيتات مادية أو معنوية.
(—)	مدفوعات من أجل اقتناء تثبيتات مالية.
(—)	التحصيلات من التنازل عن التثبيتات المالية.

6 000	إعانات الاستثمار المحصلة.
(—)	توزيعات الأرباح وحصص النتائج الواردة.
(—)	نواتج مالية أخرى محصلة.
-489 537	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار.
(—)	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل.
(—)	التحصيلات المتأتية من إصدار الأسهم.
(—)	توزيعات الأرباح.
0,00	التحصيلات المتأتية من القروض.
0,00	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.
(—)	إعانات الاستغلال المحصلة.
982 858	التحصيلات ما بين الوحدات.
2 467 422	التسديدات ما بين الوحدات.
(—)	التحصيلات المتأتية من خزينة المجمع.
(—)	التحصيلات المحولة نحو خزينة المجمع.
-1 484 564	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل.

(—)	الفارق الناتج عن الأخطاء المحاسبية.
22 299	تغيرات الخزينة للفترة.
38 446	الخبزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية.
60 745	الخبزينة ومعادلاتها عند انتهاء السنة المالية.
22 299	تغيرات الخزينة للفترة.

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

التعليق: هناك توقع بتوازن جد محدود انطلاقا من أن ما يرجح كفة الخزينة إلى الإيجابية هو ارتفاع التحصيلات المقبوضة من الزبائن والتحصيلات الأخرى إلى 2352326 كيلو دينار جزائري (2351404+922).

المبحث الرابع: وثائق المؤسسة التحليلية للموازنات التقديرية ودلالاتها حول التخطيط والرقابة.

المطلب الأول: وثيقة عقد التسيير.

يمثل عقد التسيير بالنسبة لكل مديريات التوزيع على مستوى مجمع سونلغاز وثيقة يوقعها مدير التوزيع ومدير منطقة التوزيع وتتمثل في التزام مدير التوزيع أو الوحدة بانجاز ما ورد في عقد التسيير خلال الدورة المعنية والتي مدتها تكون دائما سنة.

ويتم إعداد عقد التسيير النهائي للمديرية مرورا بالمراحل التالية:

1) في شهر سبتمبر أو أكتوبر على أقصى تقدير وقبل حلول السنة المقبلة، تعمل مختلف الأقسام التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتحضير الأهداف والتقديرات مع تبريرها وإرسالها إلى إدارة منطقة توزيع الغرب بوهران.

2) تقوم منطقة توزيع الغرب بإعادة النظر في الاقتراحات المرسلة إليها من كل المديريات المنتمية إليها من حيث ملائمة إمكانيات الشركة ومواردها للمتطلبات المعدة من قبل المديريات.

3) تتم الموافقة على ما جاء في تنبؤات مديرية التوزيع أو التحفظ على بعض النقاط وطلب مراجعتها.

4) التوقيع على عقد التسيير من جانب مدير منطقة التوزيع ومدير المديرية أو الوحدة حيث تعطى لهذا الأخير مساحة فارغة في صفحة التوقيع لكتابة ملاحظات إن وجدت.

يتكون عقد التسيير من محاور محددة ومبنية على أساس توجيهات وفرضيات تطرقنا لها في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

وبالتالي، فقد كانت مخرجات عقد التسيير فيما يتعلق بوحدة البيض سنة 2019 كما يلي:

أ) المآل Finalité:

الانتقال من عقد تسيير إلى عقد أداء انطلاقاً من الاستنتاجات التي أساسها التقييم وتحليل الانحرافات على الأهداف.

ب) أهداف عقد التسيير:

- التعبير عن المهام الرئيسية للمديرية.
- إعادة رسم الأهداف قصيرة المدى في شكل معايير شاملة قابلة للقياس حتى يتسنى ما يلي:
- القيام بالرقابة البعدية.
- ضمان موضوعية تقييم الأداءات.

إن عقد التسيير المبرم بين RDO ومديرية البيض يتمحور حول جزئين وهما:

الجزء الأول: التعهدات والأهداف الرئيسية التي يلتزم بها مدير RDO.

الجزء الثاني: الإطار التقديري الذي يوضح الظروف التي تم فيها تحديد التعهدات التي أعدها مدير الوحدة وعليه الالتزام بها.

ج) تعهدات مدير وحدة البيض:

والمتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية للدورة (2019).

المجموعة الأولى: نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

وتنقسم إلى ثلاثة عناصر كما يلي:

➤ آجال إيصال الزبائن:

يجب أن لا يتعدى متوسط آجال إيصال الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز 09 أيام بالنسبة للإيصال البسيط و 45 يوم بالنسبة للتوسع الكهربائي والغازي.

الإيصالات بنوعيتها والمتأخرة زمنيا لا ينبغي أن تتعدى 05 % من المجموع.

➤ إعلام الزبائن عن الإنقطاعات في الطاقة:

- انقطاعات مبرمجة: إعلام الزبائن ساعة قبل الانقطاع (بسبب أشغال أو صيانة) بواسطة وثيقة كتابية شخصية فيما يتعلق بكبار الزبائن للطاقة المتوسطة، وبواسطة الإذاعة والإعلان في الجرائد فيما يتعلق بباقي الزبائن.
- حادث (incident) ذو أهمية: التبليغ إثر وقوع الحادث أو بعد ساعتين على الأكثر من وقوعه.

➤ الإصلاح ومتابعة الشكاوي:

- أجل التدخل والتصليح: 12 ساعة بداية من إستلام الشكاوى.
- الشكاوي: معالجة الشكاوي في أجل لا يتعدى 48 ساعة والرد كتابيا في أجل أقصاه 15 يوم.

المجموعة الثانية، التزويد بالطاقة:

➤ نوعية الخدمة المقدمة.

- الكهرباء: من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة فإن الأهداف المسطرة بالنسبة لدورة 2019 فيما يتعلق بالمعايير التقليدية ومعايير أونيباد unipede لقياس الاستمرارية ونوعية الخدمة كانت كما يلي:

▪ المعايير التقليدية:

- الحوادث لكل 100 كلم: 0,3.
- الزمن المكافئ للانقطاع (TEC) بسبب وقوع أعطاب: 1,8 ساعة.
- تلف المحولات الكهربائية (%): 0,42.
- فتح قواطع الدوائر الكهربائية في كل 100 كلم: 58.

▪ معايير أونيباد:

زبائن	الطاقة	المتوسطة	زبائن	الطاقة	المنخفضة
-------	--------	----------	-------	--------	----------

SAIFI	CAIFI	SAIDI	CAIDI	SAIFI	CAIFI	SAIDI	CAIDI
2,54	3,30	2,17	2,30	2,69	3,30	2,50	2,30

■ الغاز:

أهداف سنة 2019 فيما يتعلق بمؤشرات الاستغلال الرئيسية ونوعية الخدمة تظهر كما يلي:

المعايير	أهداف 2019
أجل إصلاح شبكة التوزيع. - البوليتيلان (PE). - النحاس. - الفولاذ.	02 ساعات. 02 ساعات. 05 ساعات.
معدل الحماية للأنايب.	%100
الزمن المتوسط للإنقطاع بسبب الأعطاب.	0,189 دقيقة.
الزمن المتوسط للإنقطاع بسبب الأشغال وأعمال الصيانة.	05 دقائق.
الحوادث لكل 100 كلم.	07
معدل مسح الشبكة الغازية.	%100

■ العمل:

(1) تسريح نقل المهام إلى مديرية التوزيع بالبيض والتي تقضي بإصلاح الأعطاب المسجلة على مستوى الكوابل الكهربائية الأرضية عن طريق أعوان الاستغلال المعروفين اختصاراً باسم ED.

(2) تحسيس الزبائن بالمخاطر الناجمة عن سوء استعمال غاز المدينة وذلك بالطرق المتعددة (منشورات - تظاهرات رياضية-إعلانات صحفية).

(3) العمل على الصيانة الدائمة لشبكتي الكهرباء والغاز باستعمال الوسائل الخاصة بالشركة.

(4) إتخاذ إجراءات ردعية صارمة ضد المعتدين على شبكة الغاز والكهرباء.

➤ نسبة ضياع الطاقة الكهربائية:

إن نسبة الضياع المستهدفة في 2019 حددت بـ 10,76 % أي ما يعادل 29,27 GWH، وهي أرقام غير بعيدة عن سنة 2018.

ومن بين الخطط التي أعدت لتحقيق هذا الهدف والذي يعتبر الأهم بالنسبة لرقم الأعمال ونتيجة المؤسسة، نذكر مايلي:

- تدعيم عملية تجميع الأرقام الاستدلالية التي تسمح بتحديد الكميات المستهلكة من طرف الزبائن وذلك باللجوء إلى التعاقد مع الخواص المعتمدين لدى سونلغاز.
- تطوير تسويق مبني على العلاقات المتبادلة مع كبار الزبائن (الطاقة المتوسطة).
- وضع جهاز يضمن التعداد الاستهلاكي ما بين الوكالات.
- متابعة محاربة الغش في استهلاكات الطاقة بكل أشكاله.
- تزويد المناطق الغير المندجة في الشبكة والمساهمة في تمويل ذلك من طرف السونلغاز.
- الإشراف على إصاق 20244 بطاقة بيانية التي تدعى TAG على باقي العدادات الكهربائية الإلكترونية ذات التوتر المنخفض وهذا في إطار مشروع القراءة الأتوماتيكية للعدادات (مشروع TSP).
- تقليص آجال الإدماج في الفوترة والتكفل بكل النقائص الملاحظة.

➤ تحصيل الحقوق:

الهدف المحدد لسنة 2019 يتمثل في مهلة تسديد العملاء بـ 43 يوم من رقم الأعمال كمعدل متوسط.

الخطط المصممة من أجل تحصيل الحقوق هي كالاتي:

- تجزئة الحقوق وفقا لطبيعة الطاقة المستهلكة.
- إعداد برامج يومية لقطع التزويد لكل جزء.

- التقليص بـ 6% من رصيد الحقوق نهاية 2019 مقارنة بالسنة الماضية.
- تطهير المحفظة المسماة JEA (دفتر التحصيلات قيد التخصيص).
- إجراء مفاوضات حول السداد المسبق مع الإدارات وكبار المستهلكين.
- متابعة خاصة لشيكات الزبائن بمناسبة تسديدهم للفواتير.

➤ غلق الاعتمادات المفتوحة:

من الضروري أن تقوم المؤسسة بالإجراءات لإغلاق الإعتمادات المفتوحة (AP) والهدف المحدد لسنة 2019 هو أن يصبح مستوى الاستثمارات قيد الإنجاز لا يتعدى سنتين (02) من برنامج الاستثمار.

المجموعة الثالثة: التكوين.

إن الأهداف المحددة في مجال التكوين لسنة 2019 تتمثل في ما يلي:

- تكوين الأعوان التقنيين للتدخل على مستوى الشبكة الكهربائية الهوائية MT (أعوان TST/HTA).
- تكوين الأعوان المختصين في التدخلات البسيطة على مستوى الوكالات التجارية (الأعوان OPPI).
- إكمال تكوين الإطارات العاملة بقسم العلاقات التجارية.

المجموعة الرابعة: الأمن.

الأهداف المحددة لسنة 2019 تتمثل في ما يلي:

- معدل التكرار (للحوادث): أقل من 3,3%.
- معدل الخطر (للحوادث): أقل من 0,3%.
- بالإضافة إلى هذه المجموعات الأربعة المذكورة آنفا، فإن وثيقة عقد التسيير تتشكل أيضا من أهداف النشاط لدورة 2019 وتتمثل أساسا في أنشطة الكهرباء والغاز والاستثمارات والموارد البشرية حيث يتم التعبير عنها كميًا بنفس القيم المدرجة في الموازنات الموافقة لها.
- معايير أونيباد تعني مايلي:

System average interruption fréquence index:SAIFI يساوي إجمالي عدد إنقطاعات الكهرباء يتعرض لها مجموعة من الزبائن مقسوما على عدد الزبائن الكلي.

Customer average interruption frequency index:CAIFI يساوي العدد الإجمالي لإنقطاعات الكهرباء مقسوما على عدد معين من الزبائن.

System average interruption duration index:SAIDI يساوي مدة إنقطاعات الكهرباء تتعرض لها عينة من الزبائن مقسومة على عدد الزبائن الكلي.

Customer average interruption duration index:CAIDI يساوي حاصل قسمة SAIDI على SAIFI.

وعليه فإن:

SAIFI هو مؤشر عن العدد المتوسط لانقطاع الكهرباء عامة.

CAIFI هو مؤشر عن العدد المتوسط لانقطاعات الكهرباء بالنسبة للزبون.

SAIDI هو مؤشر المدة المتوسطة لانقطاع الكهرباء عامة.

CAIDI هو مؤشر المدة المتوسطة لانقطاعات الكهرباء بالنسبة للزبون.

المطلب الثاني: وثيقة حصيلة النشاط.

لما كان دور وثيقة التسيير التي تطرقنا لها في المطلب السابق هو وضع الخطط والتنبؤات والبرامج التنفيذية بما يتوافق مع رهانات السنة المقبلة، فإن وثيقة حصيلة النشاط تأتي في الصف الثاني لتؤكد نجاعة الخطط المصادق عليها سلفا من خلال مقارنة الأهداف مع الإنجازات وبالتالي تحليل الإنحرافات وكشف أسبابها من أجل السير في الطريق الصحيح الذي يعكس فعالية وكفاءة المؤسسة.

بعد نهاية كل سنة تجارية، تقوم شركة سونلغاز بمراجعة موازنتها التقديرية في إطار ما يسمى بحصيلة النشاط من خلال ملف word يوضح ما يخص كل المصالح الرئيسية والفرعية المدرجة ضمن الهرم الوظيفي للمؤسسة حيث تلتزم كل مصلحة بإعطاء تبريرات عن النقائص الخاصة بها لتكتمل في الأخير وثيقة حصيلة النشاط من معطيات وأرقام وجداول وتعليقات يتم عرضها على الإدارة المركزية التي تضطلع

بالتكفل بانشغالات وحداتها عبر كل ولايات الوطن كما تقوم في نفس الوقت بمحاسبتها فيما لها مسؤولية فيه وذلك بالتوجيه والتصويب والتقويم والتوضيح والتفسير والتنبيه والتحذير إذا لزم الأمر. من الناحية العملية، فقد جاءت موازنة المبيعات لوحدة البيض وفق وثيقة حصيلة النشاط لسنة 2019 على النحو الآتي:

(1) موازنة المبيعات الخاصة بالكهرباء كما:

الجدول رقم 13: مبيعات الكهرباء.

التعيين	2018 الإنجاز	2019 الإنجاز	2019 الهدف	نسبة التقدم %
مجموع المبيعات (وحدة القياس (GWH	218,09	233,12	242,73	6,89
مبيعات BT+HTA	218,09	233,12	242,73	6,89
مبيعات BT	176,58	188,61	195,73	6,81
مبيعات HTA	41,51	44,51	47	7,21
مبيعات HTB	0	0	0	-

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

لم يتحقق الهدف المسطر بالوصول نهاية 2019 إلى مبيعات من الكهرباء قدرها الإجمالي 242,73 GWH وذلك بفارق وصل إلى 9,61 حسب الجدول يعود سببه إلى حدوث ضياع كميات من الكهرباء تعذر تسجيلها.

هذا الضياع المشار إليه نجم عن الضياع التقني الذي لا يمكن تفاديه وكذلك بسبب سرقة الطاقة الكهربائية من طرف بعض الزبائن حيث يتم الكشف عن هؤلاء المخالفين ومعاقتهم إداريا وقضائيا بواسطة لجنة مختصة اسمها "فرقة الطاقة" تأسست سنة 2018.

(2) موازنة المبيعات الخاصة بالغاز كما:

الجدول رقم 14: مبيعات الغاز.

التعيين	2018 الإنجاز	2019 الإنجاز	2019 الهدف	نسبة التقدم %
مجموع المبيعات (وحدة القياس MM3)	157,03	160,27	148,20	2,06
مبيعات BP+MP	157,03	160,27	148,20	2,06
مبيعات BP	154,47	156,57	146	2
مبيعات MP	2,56	2,70	2,20	5,47
مبيعات HP	0	0	0	-

المصدر: مديرو سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

على عكس ما استنتجناه من الجدول الخاص بالكهرباء فإن مبيعات الغاز حققت سنة 2019 رقما مرتفعا تجاوز ما كان متوقعا بمقدار MM3 12,07 وهو أمر يحمل على أنه إيجابي غير أنه لا يخلو من سوء التقدير إذ يجب على المصالح المختصة في مجال الغاز أن تدقق في أرقامها عند إعداد الموازنة التقديرية بمراجعة المناهج المتبعة في ذلك بالإعتماد على تحديث الطرق التنبؤية وكذا الإنطلاق من معايير وضوابط صحيحة مع أن يكون هناك تنسيق وتواصل مع مصلحة العلاقات التجارية.

(3) موازنة المبيعات الخاصة بالكهرباء ماليا:

الجدول رقم 15: رقم الأعمال الخاص بزبائن الكهرباء.

العنوان	2018 الإنجاز	2019 الإنجاز	2019 الهدف	نسبة التقدم %
رقم الأعمال (وحدة القياس مليون دينار: (MDA	1012,24	1085,11	1091,89	7,20
التوتر المنخفض BT	824,68	883,02	885,00	7,07
التوتر المتوسط HTA	187,56	202,09	206,89	7,75
التوتر العالي HTB	0	0	0	-

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

التعليق على هذا الجدول هو نفسه فيما يتعلق بالجدول رقم 14.

(4) موازنة المبيعات الخاصة بالغاز ماليا:

الجدول رقم 16: رقم الأعمال الخاص بزبائن الغاز.

العنوان	2018 الإنجاز	2019 الإنجاز	2019 الهدف	نسبة التقدم %
رقم الأعمال (وحدة القياس مليون دينار: (MDA	537,61	549,59	534,23	2,23

2,13	526,31	537,15	524,94	الضغط المنخفض BP
6,60	7,92	12,44	11,67	الضغط المتوسط MP
-	0	0	0	الضغط العالي HP

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

التعليق على هذا الجدول هو نفسه فيما يخص الجدول رقم 15.

أما عن موازنة الاستثمارات فقد نتج ما يلي:

الجدول رقم 17: موازنة الاستثمارات الخاصة بالكهرباء كما:

العنوان	2018 الإنجاز	2019 الإنجاز	2019 الهدف	نسبة التقدم %
برنامج PP (وحدة القياس) كلم.	21,71	41,10	53,20	89,31
برنامج RCN (كلم)	33,74	90,08	40	166,98
برنامج ER+QLS (كلم)	5,36	00	16,64	(100)

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

الذي يشد الانتباه من خلال هذا الجدول هو نسب التقدم الهائلة بالزيادة والنقصان فيما يخص

برنامجي RCN و ER+QLS.

أما عن برنامج RCN، فالإنجاز القياسي بتحقيق 90.08 كلم جديدة من الشبكة

الكهربائية يعود سببه إلى تنفيذ أشغال في إطار هذا البرنامج لم تسجل في موازنة 2019 وقد

طرأت هذه الأشغال عند إقرار مديرية الإدارة المحلية مجموعة من مشاريع الربط بالكهرباء ومراسلة سونلغاز من أجل إنجازها على سبيل الاستعجال وذلك في إطار ما يسمى بـ FCCL.

وعن برنامج ER+QLS، السبب مرده إلى التأخر في تنفيذ المشاريع المصادق عليها سلفا والتي لم تنطلق بشكل صحيح إلا في السنة الحالية 2020.

الجدول رقم 18: موازنة الاستثمارات الخاصة بالغاز كما:

التعيين	2018 الإنجاز	2019 الإنجاز	2019 الهدف	نسبة التقدم %
برنامج PP (وحدة القياس) كلم.	7,24	00	1,75	(100)
برنامج RCN (كلم)	39,33	86,92	35	121
برنامج DP+QLS (كلم)	0	0	0	-

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

لقد كان هدف برنامج PP هو إنجاز خط أنابيب غاز بطريق الحوض من أجل تقوية شبكة الغاز وفق مسافة قدرها 1,75 كلم غير أن إلغاء هذا المشروع لأسباب تقنية حال دون تحقيق الهدف المحدد لسنة 2019.

بالنسبة لبرنامج RCN، فاق الإنجاز ما كان مخططا له نظرا للطلبات الحديثة التي قدمتها شركة سونطراك سنة 2019 لوحدة التوزيع بالبيض والمتمثلة في تزويد منشآتها بجنوب ولاية البيض بالطاقة الغازية حيث تطلبت أشغال الغازية في هذا الصدد عشرات الكيلومترات.

الجدول رقم 19: موازنة الاستثمارات الإجمالية ماليا:

نسبة استهلاك الغلاف %	2019 الغلاف المالي	2019 الإنتاج السنة	2019 إنجاز متراكم	2018 الإنتاج متراكم	نفقات الاستثمار وحدة القياس KDA
113,85	62286	70913	1471250	1400337	أ- الكهرباء ER+QLS
245,03	124260	304480	2597580	2293100	RCN
109,88	96641	106189	3496210	3390021	PP
-	00	00	504431	504431	ب- الغاز DP+QLS
258,67	89155	230620	920984	690363	RCN
148,13	9284	13752	186067	172314	PP
05,63	12462	701	127710	127009	ج- استثمارات أخرى
184,39	394088	726657	9304232	8577575	المجموع

المصدر: مديرية سونلغاز البيض، وثائق المؤسسة، سنة 2019.

إن القيم المالية المبينة في الجدول أعلاه والمعبر عنها بالدينار الجزائري وبدون رسوم لا تتوافق مع القيم الكمية المسجلة في الجدولين رقم 17 و 18 ذلك أن نفقات الاستثمار المشار إليها في الجدول لا تعني تحويل القيم الكمية ذات وحدة القياس الكيلومتر الناتجة عن إنجازات سنة 2019 إلى قيم مالية وإنما تأخذ هذه النفقات في الحسابات كل فاتورة مقاول أو مورد متعلقة باستثمارات الشركة تم تسجيلها محاسبيا حتى وإن كان المشروع موضوع الفاتورة أنجز في سنة 2018. أو في السنوات التي سبقتها وهو ما يعرف اصطلاحا في الشركة بـ RAR أي الباقي إنجاز.

تأتي بعد هاتين الموازنتين الهامتين، موازنة الموارد البشرية التي لم يتحقق منها الكثير سواء على مستوى التوظيف أو التكوين حيث جاءت حصيلة 2019 كما يلي:

- توظيف 11 عاملا جديدا موزعين من حيث الرتب على إطار وعون تحكم وتسعة أعوان تنفيذيين.
- التكوين بواسطة التكوين المهني المتخصص المسمى اختصارا بـ FPS، والذي جرى بمعهد التكوين الخاص بعمال سونلغاز (IFEG) الذي مقره ببلدية بن عكنون بالعاصمة، شمل 22 عاملا تابعين لوحدة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض منهم 05 أعوان تحكم و 17 عون تنفيذي في حين أن التكوين بطريقة التحسين استفاد منه 34 عونا ما بين 09 إطارات و 13 عون تحكم و 12 عون تنفيذ وذلك على مستوى معهد IFEG.
- أما عن التكوين بالوسائل الخاصة أي التكوين على مستوى وحدة البيض فقد كانت الحصيلة خالية الوفاض.

نشير إلى أن عدد عمال وحدة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض بلغ 322 عاملا نهاية سنة 2019 يشغلون المناصب المؤكدة إليهم بالوكالات التجارية الثلاثة المتمثلة في وكالة البيض ووكالة الأبيض سيدي الشيخ ووكالة بوقطب إضافة إلى مديرية التوزيع الكائن مقرها بعاصمة الولاية في حين أن التقديرات كانت تشير إلى 361 عامل مما يعطي فارقا بـ 39 عامل.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج.

في هذا السياق، سنعمل على مناقشة أهم النتائج المتوصل إليها حسب ترتيبها في هذا الفصل في شكل فقرات كما يلي:

- 1- يتم تحضير وإعداد جميع الموازنات التقديرية في شركة سونلغاز - فرع التوزيع - إنطلاقا من مؤشرات أداء رئيسية واضحة ومحددة وقابلة للقياس يمكن الإطلاع عليها في وثيقة التسيير التي تصدر كل سنة.
- 2- تولى شركة سونلغاز أهمية بالغة لموازنتي المبيعات والاستثمار حيث تخصص لها تحليلات وجداول وتقسيمات مستفيضة مقارنة بالموازنات المتبقية لأن تحقيق مبيعات جيدة من

- الكهرباء والغاز هو صمام أمان من أجل الاستمرارية والتطور كما أن الاستثمار في قطاع الطاقة بالشكل الصحيح يزيد من توسع وربحية المؤسسة خاصة في ظل غياب المنافسة.
- 3- تعتمد مؤسسة سونلغاز على الموازنة التقديرية كونها تخطيط ونظام رقابي يتطلب من كافة مسؤولي المصالح والأقسام مراجعة وتقييم تقديراتهم حتى تتماشى مع التغيرات الداخلية والخارجية في المستقبل.
- 4- قد تتحقق بعض الإنحرافات المعتبرة وغير العادية بين ما كان مخططا له وما أنجز وذلك إما بسبب التأخر في إجراءات التنفيذ وقع عائقه على مسؤولية المؤسسة مما يستلزم تدارك هذا الخلل وإما بسبب ظروف وعوامل قاهرة وخارجة عن نطاق السيطرة مثل ما يشهده العالم خلال الموسم الحالي 2020 من تأثيرات سلبية على اقتصاديات الدول جراء تفشي جائحة كورونا أو ما يعرف بفيروس كوفيد 19 المستجد.
- 5- التعاون المتبادل الحقيقي الصحيح بين الأقسام المختلفة خاصة قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية للكهرباء والغاز باعتبار هذه الأقسام مصدر تحضير موازنة المبيعات وكذا موازنة الاستثمارات.
- 6- تعتبر الموازنة التقديرية أداة مساعدة في إتخاذ القرارات السليمة وتكاثف الجهود، الأمر الذي يساهم في نجاح المؤسسة على المدى القصير ومتوسط الأجل وضمان استمراريتها.

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص من هذا الفصل التطبيقي أن الموازنات التقديرية بجميع أشكالها وأنواعها تضم بشكل جامع ومخصص ما تسعى وحدة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض إلى تحقيقه على غرار الوحدات الأخرى ليتم في الأخير مراجعة هذه الموازنات من أجل تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة.

فمن هنا يستوقفنا المعنى القائل بأن الموازنة التقديرية مرآة عاكسة للتخطيط والرقابة لأنها خطة شاملة وعمامة تتطلب تضافر جهود كل العمال بدون استثناء سواء كانوا مخططين أو منفذين حتى تبلغ المؤسسة أهدافها والتي تقارن بالإنجازات وعندها تبرر وتفسر الانحرافات وتقام التصحيحات بفضل الرقابة التي لا تقتصر على هذا الموضوع بل تتواجد أثناء تنفيذ الموازنات وفي نهاية المطاف.

إن الموازنات ليست مجرد عمل روتيني أو عنوانا لامعا للدراسة والنقاش وإنما هي السياسة العامة التي تسير على نهجها أية شركة فتكون سمعة هذه الأخيرة في محيطها الاقتصادي بناء على نجاح خططها الموازنة وإحكامها بشكل دقيق حيث لا يتأتى هذا إلا بالتسيير الفعال والخبرة وحسن التنفيذ إضافة إلى الحيطة والحذر وتوقع الخطر.

الخاتمة

الخاتمة:

انطلاقاً من دراستنا التي تعالج أهمية الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية ومن خلال ما تطرقنا له في دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -البيض- فقد خلصنا إلى أن الموازنات التقديرية لها أهمية بالغة في تكريس التخطيط الهادف والفعال والمنطقي وكذلك الرقابة الصارمة والتصحيحية مما ينعكس إيجابياً على النظام داخل المؤسسة للوصول في النهاية إلى أفضل أداء مؤسسي على صعيد مستويات الإنجاز المستهدفة.

وقصد الاعتماد على الموازنات التقديرية في صناعة وترشيد القرارات يجب مراعاة التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنات، هذا إضافة إلى تطوير أنظمة البيانات والمعلومات والآليات المستخدمة في عملية التنبؤ مع ضرورة أن تعكس الموازنات التقديرية أنشطة وبرامج مؤسسة سونلغاز. وحدة البيض عينة دراستنا الميدانية وذلك في حدود إمكانياتها المادية والبشرية، كما يجب القيام بالرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة انحرافاتهما في الوقت المناسب لتفادي تفاقمها والفعالية والنجاعة.

نتائج اختبار الفرضيات:

(1) إن هيكله وتشكيل الموازنات التقديرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -البيض- لا يتم إلا بالاستناد إلى دليل مرجعي يتعلق بنشاط الشركة الطاقوي حيث يتكون من نوعية الخدمة المقدمة للزبائن وما تتطلبه من مؤشرات حسابية كما يتكون أيضاً من عنصر تزويد الطاقة وما فيه من المعايير الهامة الواجب الوصول إليها أو مجاورة قيمها المحددة في عقد التسيير إضافة إلى

عنصرين آخرين هامين ألا وهما المعايير المالية ومعايير التكوين والحماية، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

(2) من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها يتضح بأن الموازنة الرئيسية والتي تعتبر عصب حياة أي منشأة اقتصادية هي موازنة المبيعات وقد استشفينا ذلك عندما أدرنا أن مؤسسة سونلغاز عموماً ووحدة البيض خصوصاً تركز بشكل رئيسي فيما يتعلق بتوجيهات إعداد الموازنات التقديرية على نسبة ضياع الطاقة ومستوى تحصيل الذمم كما أن أغلب مؤشرات الأداء المعتمدة بالشركة في إطار نظام الموازنات لها علاقة وثيقة بالمبيعات وهي نسبة ضياع الطاقة الكهربائية TPE ونسبة ضياع الطاقة الغازية TPG ومعدل دوران العملاء DCC وآجال توفير الكهرباء والغاز للزبائن الجدد والمبيعات المحققة في مقابل الذمم المدينة ومعدل زيادة الزبائن.

هذا عن موازنة المبيعات كموازنة أم تحظى بالأولوية والاهتمام البالغ مقارنة ببقية الموازنات، أما عن موازنة الاستثمارات أو التثبيات فإنها تأتي في المرتبة الثانية لتستقطب انشغالات وورشات عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض، والشاهد في ذلك التجديد في كل عقود التسيير السنوية على تجسيد أشغال التوسع في أشغال الكهرباء والغاز من خلال البرامج المختلفة خلال آجال لا يجب أن تتعدى في الغالب سنة واحدة.

ومن الدليل كذلك على ذلك هو أن الموازنات الاستثمارية تدخل بعينها حسب نتائجها المحققة في سلم تقييم عمل مدراء وحدات التوزيع على مستوى كل ولايات الوطن، ومنه نستنبط صحة الفرضية الثانية.

(3) تقوم وثيقة عقد التسيير بتسطير كل أهداف المؤسسة للسنة المقبلة بناء على نظم وأسس محددة لتشمل كل الموازنات التقديرية بينما تقدم لنا وثيقة حصيلة النشاط حوصلة شاملة وتفسيرية عن ما تحقق وما لم يتحقق، وبهذا يمكن القول بأن وثائق المؤسسة تبرهن على أن الموازنات التقديرية مفيدة جدا في تفعيل عمليتي التسيير: التخطيط والرقابة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات والاقتراحات:

(1) ينبغي تنظيم نشاطات تكوين ورسلكة على جميع المستويات من أجل توطيد نظام الموازنات على وجه الخصوص وحسن سير عمليات الشركة عموما وكذلك من أجل توحيد الرؤى كما يجب النظر إلى عملية التكوين والتوجيه والدورات التدريبية كلما تطلب الأمر ذلك على أنها استثمار لا يقل أهمية عن باقي الاستثمارات.

(2) التأكيد على ضرورة التوافق بين النظام المحاسبي IFRS وعملية تحضير الموازنة، وذلك من خلال توفير نظام موازنات تخطيطية محوسب يشمل جميع أقسام وحدة التوزيع لما له من أهمية في الحد من الفوارق المحاسبية والتسييرية وربط المعلومات الواردة في جميع المصالح المختلفة.

(3) تطوير وتحسين الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالزبائن والعمل كذلك على مراجعة قانون الصفقات العمومية الخاص بالشركة الوطنية سونلغاز من حيث تقليص عدد لجان فتح وتقييم الأظرفة وأيضا تحيين المبلغ الأقصى للطلبات وتفسير بعض البنود التي أحدثت فقراتها جملة من التأويلات وبالتالي عدم الوضوح.

4) تجسيد الاستثمار في الطاقات المتجددة من أجل الانتقال الطاقوي والتحرر تدريجيا على المدى المتوسط والطويل من التبعية للمحروقات بالنسبة للبلد و تخفيضتكاليف إنتاج الكهرباء بالنسبة للشركة.

آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لموضوع أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية ونظرا لتشعب هذا الموضوع فإن البحث الذي قمنا به يفتح آفاقا جديدة بالاهتمام نذكر منها على سبيل المثال:

- 1) التركيز على إحدى الموازنات التقديرية التي تعدها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض من أجل التعمق فيها واستخلاص النتائج وتبني الحلول.
- 2) الدور الفعال للوكالات التجارية في إنجاز موازنة المبيعات بشركة سونلغاز.
- 3) دراسة مقارنة لمستوى تطبيق المؤسسات العمومية والخاصة للموازنات التقديرية.

قائمة المراجع

- المراجع:

أ- الكتب العامة:

- 1) خليف أبو زيد كمال، عطية عبد الحي مرعى، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 3) عدون ناصر دادى، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 4) ليسترا يهينجر، سبرجماتوتش، المحاسبة الإدارية، ترجمة أحمد حجاج، مراجعة كمال دين سعيد، تقديم محمد سلطان، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 5) نور أحمد، المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات وبحوث العمليات)، دار الجامعة، مصر، 1997.

ب- الكتب المتخصصة:

- 1) الجوهر علي، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2012، القاهرة.
- 2) خلف فليح حسن، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار النشر جدار للكتاب العالمي، عمان، ط1، 2002.
- 3) راضي محمد سامي، ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 4) سفيان سليمان، مجيد شرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- (5) الشافعي حسن أحمد، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بـ (الإمكانيات- اتخاذ القرار-أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
- (6) غياط شريف، فيروز رجال، دراسة بعنوان الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة 2010.
- (7) فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (8) القاضي عبد الحميد محمد، مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، مصر، 1982.
- (9) محي الدين عمر، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية بيروت، 1980.

2- المذكرات والأطروحات:

- (1) بن أحمد سعدية، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير - تدقيق ومراقبة التسيير - جامعة بلعباس، 2011.
- (2) شاهين علي عبد الله، "مذكرة ماجستير بعنوان، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، 2006.
- (3) مرافة عبلة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، معهد الاقتصاد الجامعي العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، 2008/2007.

3- المقالات:

- (1) عيد إبراهيم محمد الشيخ، درغام ماهر موسى، مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، جامعة العلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 2.

4- الملتيقيات:

- 1) تفرات يزىء، حللمى لىلى، مللقى بعنوان " اسآءءام أسلوب الموازناآ الآقءىرىة كأسلوب آءىآ فى مرقبة الآسىىر فى آقىم آءاء المؤسساآ الآزائرىة"، ءامعة بللءة.

5- المواق الإلكآرونىة:

- 1) بن زعىط وهىبة، مواى بآرىة، " الموازنة الآقءىرىة كوسىلة لآآءاء القرار"، مقال منشور فى موقع ءامعة مسآغانم، نقلا عن الموقع:

<http://www.univ-mosta.dz/index.php?option=com-weblinks&cview=category&id=209&Itemid=583>.

الملاحق

- الملحق رقم 01:

طريقة حساب ضياع الطاقة

TPE

الكهربائية

Indicateur commercial Electricité (01)

Unité de mesure	Définition	Méthodes de calcul	Source des données et périodicité Trimestrielle
TAUX DE PERTES ELECTRICITE SUR LES RESEAUX HTA/BT			
%	Ecart entre les achats aux fournisseurs et les ventes facturées aux clients (englobent les pertes techniques)	$\frac{\Sigma \text{achats nets (BT, HTA)} - \Sigma \text{ventes (BT+HTA)}}{\Sigma \text{achats nets (BT, HTA)}}$ <p>Achats nets: Achats nets d'énergie (BT+HTA) cumulés</p> <p>Ventes BT: Energies facturées aux clients BT cumulées</p> <p>Ventes HTA: Energies facturées aux clients HTA cumulées</p>	<p>Achats : Relève par GRTE/ RD des comptages des postes HTB/HTA</p> <p>Echanges : Relève des comptages inter concessions</p> <p>Ventes BT et HTA: Restitutions du SGC (R50)</p>

PMTE 2019-2023

électricité

تقديرات آجال ايصال الزبائن بالكهرباء للفترة الخماسية 2019-2023

تقد

Intitulé	Unité	Réalisé 2017	Probable 2018	Prévisions							
				2019	2020	2021	2022	2023	Evol 2019/2018 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)	
Branchement électricité:											
- Délai de branchement	- jours	-	-							#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDC										#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE										#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		14	11	10,00	10,00	10,00	10,00	10	-9,1%	-1,9%	
Moyenne SDC		4,67	3,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	-9,1%	-1,9%	
- Hors délai											
SDC/RDC	%									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE										#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		57%	57%	45%	45%	45%	45%	45,00	-21,1%	139,6%	
Moyenne SDC		0,19	0,19	0,15	0,15	0,15	0,15	15,00	-21,1%	139,6%	
Extension électricité:											
- Délai d'Extension	jours									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDC										#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE										#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		76	66	70	70	70	70	70,00	6,1%	1,2%	
Moyenne SDC		25,33	22,00	23,33	23,33	23,33	23,33	23,33	6,1%	1,2%	
- Hors délai											
SDC/RDC	%									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE										#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		69%	58%	58%	58%	58%	58%	58,00	0,0%	151,2%	
Moyenne SDC		0,23	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	19,33	0,0%	151,2%	

PMTE 2019-2023
gaz

تقديرات آجال ايصال الزبائن بالكهرباء للفترة الخماسية 2019-2023

Intitulé	Unité	Réalisé 2017	Probable 2018	Prévisions					Evol 2019/2018 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
				2019	2020	2021	2022	2023		
Branchement gaz :										
- Délai de branchement	jour									
SDC/RDC									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		13	12	12	12	12	12	12	0,0%	0,0%
Moyenne SDC		4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,0%	0,0%
- Hors délai	%									
SDC/RDC									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		50%	59%	50%	50%	50%	50%	50,00	-15,3%	143,0%
Moyenne SDC		0,17	0,20	0,17	0,17	0,17	0,17	16,67	-15,3%	143,0%
Extension gaz:										
- Délai de branchement	jour									
SDC/RDC									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		70	66	70	70	70	70	70,00	6,1%	1,2%
Moyenne SDC		23,33	22,00	23,33	23,33	23,33	23,33	23,33	6,1%	1,2%
- Hors délai	%									
SDC/RDC									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDE									#DIV/0!	#DIV/0!
SDC/RDO		62%	40%	40%	40%	40%	40%	40,00	0,0%	151,2%
Moyenne SDC		0,21	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	13,33	0,0%	151,2%

- الملحق رقم 04 :

الاعتمادات المفتوحة سنة 2019

RCNE + QLSE

برنامج

ACCORDE (KDA) : 160 857

RCN 124 261

PREVU (KDA) : 160 857

QLS 36 597

160 857,26

CHAPITRE ARTICLE 62

N° Projet	N° AP	L I B E L L E	Montant de L'AP	Nouveau Montant de L'AP	Dépenses 31.12.17	Probable 2 018	Dépenses Prévues 2 019	Dépenses Ultérieures	Année inscrip	Obs
		Opérations en cours								
E125	62OJ0192	QLSE W.El Bayadh "PC 9 Wilayas"	594 872	594 872	380570		36 597	177 705	2015	
	62OJ0252	RCN ELEC (opération de CONTRAT DE SUPERVISION)	8 000	8 000			0	8 000	2018	Création suite dérogation N°2632/DRO/2018 DU23/10/2018
		TOTAL 1	602 872	602 872	380 570	0	36 597	185 705		
		Opérations Nouvelles								
	62OJ0263	RCN ELEC 2019 DD EL BAYEDH	332 605	332 605			124 261	208 344	2019	
		TOTAL 2	800	332 605	0	0	124 261	208 344		
		TOTAL 1 + 2	603 672	935 477	380 570	0	160 857	394 050		

Accordé 2019 RCN ELECTRICITE

124 261

Accordé 2019 QLS ELECTRICITE

36 597

- الملحق رقم 05 :

الاعتمادات المفتوحة سنة 2019

RCNG + QLSG

برنامج

CHAPITRE ARTICLE 63

ACCORDE (KDA) : 89 156

PREVU (KDA) : 89 156

RCN 89 156

QLS 0

N° Projet	N° AP	L I B E L L E	Montant de L'AP	Nouveau Montant de L'AP	Dépenses 31.12.17	Probable 2 018	Dépenses Prévues 2 019	Dépenses Ultérieures	Année inscrip	Obs
		Opérations en cours								
	63OJ0251	RCN Gaz (opération de CONTRAT DE SUPERVISION)	8 000	8 000				8 000	2018	Création suite dérogation N°2603/DRO/2018 DU17/10/2018
		TOTAL 1	8 000	8 000	0	0	0	8 000		
		Opérations Nouvelles								
	63OJ0264	RCN GAZ 2019 DD EL BAYEDH	89 156	89 156			89 156	0	2019	
		TOTAL 2	89 156	89 156	0	0	89 156	0		
		TOTAL 1 + 2	97 156	97 156	0	0	89 156	8 000		
								Accordé 2019 RCN GAZ		89 156
								Accordé 2019 QLS GAZ		0

Intitulé		Prob 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Evolution 2019/2018 (%)	Evolution Moyenne PMTE
Effectifs	Permanants	335	348	361	369	375	375	375	4%	2%
	Temporaires	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Total	335	348	361	369	375	375	375	4%	2%
	% permanent	100	100	100	100	100	100	100	0%	0%
Recrutements effectif permanent	Cadre	-	2	2	2	2	-	-	0%	-100%
	Maitrise	6,00	1	3	3	-	-	-	200%	-100%
	Exécution	1,00	10	8	3	4	-	-	-20%	-100%
	Total	7	13	13	8	6	-	-	0%	-100%
Départs effectif permanent	Cadre	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Maitrise	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Total	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Recrutements effectif temporaire	Cadre	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Maitrise	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Total	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Départs effectif temporaire	Cadre	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Maitrise	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Exécution	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Total	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!

- الملحق رقم 07:

مجموع العمليات المحاسبية لسنة 2019 حسب طبيعة العملية

JOURNAL CENTRALISATEUR DE COMPTABILITE

TYPE PIECE	TOTAL DEBIT	TOTAL CREDIT
ACH Achats	1 064 322 491,31	1 064 322 491,31
AEI Opérations d'échanges internes	2 297 735 306,58	2 297 735 306,58
BQD Banques décaissements	1 726 872 687,47	1 726 872 687,47
BQE Banques encaissements	3 242,50	3 242,50
cap journaux de caisse agences	1 105 880 725,89	1 105 880 725,89
CLO Opérations de cloture	3 858 065 521,03	3 858 065 521,03
ETC Etats de caisse	155 237,00	155 237,00
IMO Opérations des immobilisations	2 392 573 789,95	2 392 573 789,95
JDC Journaux de la caisse	8 942 351 173,40	8 942 351 173,40
JEA Journal des encaissements à affecter	2 573 926 304,54	2 573 926 304,54
JRP Journaux de paie	737 045 647,74	737 045 647,74
OD Opérations diverses	5 249 382 084,53	5 249 382 084,53
POM Paie (operation manuelle)	38 246,83	38 246,83
STK Stock	2 951 487,31	2 951 487,31
TVX Factures travaux (X18)	3 384 938 050,27	3 384 938 050,27
VVE Ventilation ventes d'energies	5 276 003 089,85	5 276 003 089,85
TOTAL	38 612 245 086,20	38 612 245 086,20

ميزانية الخصوم لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-البيض بالنسبة لسنة 2019

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		84 154 661,20	84 154 661,20
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 1 747 106,69	0,00
compte de liaison**		6 558 390 744,17	6 739 382 605,72
TOTAL CAPITAUX PROPRES		6 640 798 298,68	6 823 537 266,92
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		22 970 304,28	20 532 371,46
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		2 061 697 543,78	1 861 451 811,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 084 667 848,06	1 881 984 183,45
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		742 723 366,93	296 779 055,73
Impôts		30 542 909,86	24 835 292,05
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 114 810 150,83	1 708 985 042,80
Trésorerie passif		0,00	10 611,79
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 888 076 427,62	2 030 610 002,37
TOTAL GENERAL PASSIF		11 613 542 574,36	10 736 131 452,74

ميزانية الأصول لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-البيض بالنسبة لسنة 2019

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		982 469,17	982 469,16	0,01	247 150,08
Autres immobilisations incorporelles		730 716,51	730 716,51	0,00	223 274,49
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 950 069,32		1 950 069,32	1 950 069,32
Agencements et aménagements de terrains		6 768 603,68	3 280 365,07	3 488 238,61	3 650 616,17
Constructions (Batiments et ouvrages)		632 177 074,85	106 214 413,44	525 962 661,41	528 146 696,35
Installations techniques, matériel et outillage		12 590 526 810,08	4 365 201 384,47	8 225 325 425,61	7 430 184 012,54
Autres immobilisations corporelles		943 070 672,11	670 266 213,98	272 804 458,13	306 337 317,65
Immobilisations en cours		995 652 488,48		995 652 488,48	1 445 448 244,57
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		15 171 858 904,20	5 146 675 562,63	10 025 183 341,57	9 716 187 381,17
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 368 735 780,57	35 280 785,28	1 333 454 995,29	890 049 426,32
Stocks et encours		164 902,45		164 902,45	65 707,26
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		82 679 440,80	276 335,49	82 403 105,31	67 916 843,31
Impôts		111 986 704,12		111 986 704,12	23 768 513,91
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		60 745 748,25	396 222,63	60 349 525,62	38 143 580,77
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		1 624 312 576,19	35 953 343,40	1 588 359 232,79	1 019 944 071,57
TOTAL GENERAL ACTIF		16 796 171 480,39	5 182 628 906,03	11 613 542 574,36	10 736 131 452,74

الفهرس

الصفحة	العنوان.
IV	الإهداء.
V	الشكر.
VI	الملخص.
VII	قائمة المحتويات.
VIII	قائمة الجداول.
IX	قائمة الأشكال.
أ-د	مقدمة.
31-02	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: الموازنة التقديرية في المؤسسة.
05-03	المطلب الأول: عموميات حول الموازنة التقديرية.
11-06	المطلب الثاني: معايير إعداد الموازنة التقديرية وأهدافها.
14-11	المطلب الثالث: تصنيفات الموازنة التقديرية وأهميتها.
15	المبحث الثاني: التخطيط والرقابة وارتباطهما بالموازنة التقديرية.
19-15	المطلب الأول: عنصر التخطيط.
24-19	المطلب الثاني: عنصر الرقابة.

25-24	المطلب الثالث: الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة.
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.
28-26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
29-28	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات (أوجه الشبه والاختلاف).
30	المطلب الثالث: أبعاد الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.
31	خلاصة الفصل الأول.
96-33	الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض -
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ووحدة البيض.
40-34	المطلب الأول: تاريخ المؤسسة والمهام والأهداف.
46-40	المطلب الثاني: التعريف بوحدة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض-ميدان الدراسة -
47	المبحث الثاني: أسس ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية بالمؤسسة.
51-47	المطلب الأول: توجيهات إعداد الموازنات التقديرية.

56-52	المطلب الثاني: فرضيات إعداد الموازنات التقديرية لسنة 2019.
57	المبحث الثالث: أنواع الموازنات التقديرية التي تعدها مديرية البيض.
73-57	المطلب الأول: موازنة المبيعات وموازنة الاستثمارات.
80-73	المطلب الثاني: موازنة الموارد البشرية والموازنة المحاسبية والنقدية.
81	المبحث الرابع: وثائق المؤسسة التحليلية للموازنات التقديرية ودلالاتها حول التخطيط والرقابة.
87-81	المطلب الأول: وثيقة عقد التسيير.
94-87	المطلب الثاني: وثيقة حصيلة النشاط.
95-94	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج.
96	خلاصة الفصل الثاني.
101-98	خاتمة.
105-103	قائمة المراجع.
116-107	الملاحق.
120-118	الفهرس.