

## الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

### دراسة حالة المركب المنجمي – بئر العاتر

## Les budgets estimés comme outil de contrôle de gestion de l'entreprise économique – étude de cas complexe minier - Bir el Ater

باسم عمروش<sup>1</sup>، أحمد علماوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة غرداية (الجزائر)، bacem\_amarouche@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة غرداية (الجزائر)، ahmed.almaoui@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/17؛ تاريخ المراجعة: 2021/10/25؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

#### ملخص:

من أجل تحكّم المؤسسة في التسيير ومراقبته، تظهر أهمية أدوات مراقبة التسيير والتي أصبح لها دور فعال في إطار التسيير حاليا، ولعل من بين هذه الأدوات نظام الموازنات التقديرية والذي يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات والعمل على تصحيحها في الأوقات المناسبة، كما أن تفعيل هذا النظام في الميدان بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة. وبغرض الوقوف على واقع نظام الموازنات في المؤسسة الجزائرية، فقد تم التطرق إلى أهميته في مراقبة من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركب المنجمي بجبل العنق. – بئر العاتر.

الكلمات المفتاح: موازنات تقديرية؛ رقابة؛ مراقبة التسيير؛ انحرافات.

تصنيف JEL: M40؛ M49

#### Résumé:

Pour que l'entreprise maîtrise de la maîtrise de la gestion, et de son contrôle. De là, apparaît l'importance des moyens de contrôle de la gestion qui auront un rôle efficace dans la gestion actuelle. Parmi les moyens il y a le système budgétaire qui permet aux gestionnaires d'identifier avec précision la position de l'entreprise afin de déterminer les erreurs et les écarts résultants des activités pour les régler dans les moments opportuns. En outre l'activation de ce système dans le domaine par une méthode cohérente et par des mesures bien déterminées aide à l'accomplissement des objectifs et à l'amélioration de la compétence et de l'efficacité de l'entreprise.

Afin de se tenir au courant sur la réalité du système budgétaire dans l'entreprise algérienne, on a évoqué la portée de son importance dans le contrôle de gestion à travers notre étude empirique que Nous avons fait au complexe minier Djebel Onk– Bir el Ater.

**Mots clés :** budgets prévisionnels ; contrôle de gestion ; écarts.

**Jel Classification Codes :** M40 ; M49

**I- تمهيد :**

تعتبر الموازنة التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية المراقبة والتنبؤ بالمستقبل، إذ نجد أن أول من استعمل هذه التقنية هو سيدنا يوسف عليه السلام، حيث قام بإعداد ما يشبه موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في مصر خلال سبع سنوات مقبلة، كما حدد حجم الإنفاق وخطط الاستهلاك خلال هذه الفترة. واستخدمت هذه التقنية كأداة للمراقبة لأول مرة سنة 1912 ويتمثل منطلق مراقبة الموازنات في حساب الانحرافات بين الأهداف والتحقيقات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات (الحجم، الميزج، المردودية أو الأسعار... الخ) والمسؤولين عنها سواءً (الأشخاص أو الأقسام). وهذا ما يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها، وكذلك تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الإستراتيجية. كما ترتبط هذه الأداة ارتباطا كبيرا بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة، ونظرا لكثرة الانحرافات وصعوبة حسابها وكذلك تضييع الوقت الكثير في حسابات قد لا تعود بالفائدة على المؤسسة.

أ. الإشكالية: يمكن إبراز إشكالية هذا الموضوع في السؤال الآتي: ما مدى استخدام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير بالمركب المنجمي بئر العاتر؟

ب. الفرضيات: للإجابة على الإشكالية السالفة الذكر يمكن صياغة الفرضيتين الآتيتين:

- يعتبر نظام الموازنات التقديرية أداة مهمة للمراقبة في المؤسسة؛
- يستخدم المركب المنجمي بئر العاتر نظام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير.
- ج. أهداف الدراسة: يمكن استعراض أهداف الدراسة في النقاط التالية:
  - التعرف على ماهية الموازنات التقديرية في المؤسسة؛
  - إبراز مدى أهمية استخدام الموازنات كنظام للمراقبة في المؤسسة؛
  - تقييم الموازنات التقديرية كأداة للمراقبة في المؤسسة؛
  - معرفة واقع استخدام الموازنات التقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمتها في مراقبة تسييرها.
- د. المنهج المستخدم: تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية لسنة 2020 قصد التعرف على واقع استخدام الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير على مستوى المركب المنجمي بئر العاتر.

**1.1- الدراسات السابقة:**

- دراسة (بن عامر صافية، 2021)، بعنوان **واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة بالمسيلة -**، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام الموازنات التقديرية في عملية تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، كما تم إجراء هذه الدراسة على عينة متكونة من (05) أفراد على مستوى الإدارة العليا، ومن أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة تم الاعتماد الباحثة على الاستمارة (الاستبانة). وبعد تحليل البيانات إحصائيا توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: اعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظام الموازنات التقديرية كأسلوب للتنبؤ، ووضع الخطط المستقبلية الشاملة، وأن الموازنات التقديرية هي من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد مسيري المؤسسة في عملية تقييم الأداء.
- دراسة (نعمون محمد عز الدين، 2020)، بعنوان **الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية،** وقد هدفت الدراسة إلى التطرق لكيفية إعداد الموازنات التقديرية والأفراد المشاركون في إعدادها، وكيفية تناولها من قبل أفراد المؤسسة، وما هي الأعمال التي يتم اتخاذها في حالة وجود انحرافات. وبعد العرض النظري للدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الموازنات تعتبر من أهم الوسائل الرقابية على أنشطة المؤسسة، وأداة للتأكد من الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوعية، كما أن الموازنات التقديرية أداة تستخدم في قيادة الأداء، وفي اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالتسيير في المؤسسة الاقتصادية.

- دراسة (سمسوم فييحة، 2013)، بعنوان قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة توضيح الفكرة الخاصة بالمبادئ الأساسية التي يمكن أن تكون مرشدا للاستفادة من نظام الموازنات التقديرية كأداة لقياس كفاية الأداء في المؤسسات الاقتصادية. وبعد العرض النظري للدراسة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كفاية الأداء في المؤسسات هو بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ولتحقيق تقييم الأداء عن طريق الموازنات التقديرية لا بد أن يتم إعداد مجموعة من التقارير تبين أوجه الكفاية والقصور في تحقيق الأهداف. وأن إعداد نظام شامل للموازنات التقديرية وتقييم الأداء في مختلف المؤسسات الاقتصادية يستطيع أن يرفع من كفاية الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.

تتفق أغلب الدراسات التي تم عرضها سابقا مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المطبق في الجانب النظري وهو المنهج الوصفي، أما أوجه الاختلاف فيتمثل في الجانب التطبيقي، ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال محاولة دراسة واقع استخدام الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمركب المنجمي بئر العاتر

## 2.I- ماهية الموازنات التقديرية في المؤسسة

في ظلّ التغيرات الهائلة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما صاحب ذلك من تطوّر تكنولوجي كبير انعكست آثاره على مختلف جوانب الحياة وقطاعات العمل والإنتاج، فقد استوجب الأمر زيادة استخدام إدارات المؤسسات لأساليب علمية مبنية على قواعد ثابتة عند القيام بأعمالها المختلفة كالخطيط للنشاطات، والرّقابة على حُسن وضع الخطط وتنفيذها، واعتماد الأساليب العلمية والأسس المتينة في ترشيد القرارات المتخذة وضمان عقلانيّتها.

## 2.I- 1 مفهوم الموازنات التقديرية

مع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة الإنسان واستخداماته للأساليب الكمية الحديثة، أصبح التنبؤ أداة فعالة وأكثر عملية ودقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما يساعد الأفراد والمنظمات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة، فالرقابة والتخطيط هما وجهان لعملة واحدة، وللقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة بالأخص على الموازنات التقديرية، والتي تعتبر إحدى الوسائل المهمة لمراقبة التسيير (بن عامر، 2021)

أ. تعريف الموازنات التقديرية: حسب "Antos & Brimson" الموازنات التقديرية أحد هذه الأسس العلمية التي يمكن الاعتماد عليها إذا أُحسِنَ وضعها وتنفيذها؛ إذ هي مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية التي يجب أن تتسم بالشمول في التعبير والدقة في التقدير (نقلا عن (صيام، 2009، صفحة 416). وفي ذات السياق، تُعرّف الموازنة التقديرية بأنها: «ترجمة بالأرقام لمختلف خطط الأعمال المنسقة والمرتبطة بكلّ مركز مسؤوليّة» (Hamini, 2001, p. 35). كما تُعرّف أيضاً بأنها: «حُطّة تفصيليّة للإعداد للمستقبل، مُعَيَّرًا عنها بوحدة كمية، تُحدّد كيف يمكن الحصول على الموارد وكيف سيتم استخدامها لتحقيق أهداف محدّدة خلال فترة زمنيّة معيّنة» (حسين، 2008/2007، صفحة 222).

مما سبق، يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير، تُنقَد من خلالها المؤسسة أهدافها الإستراتيجية المتوقّعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف مستويات التسيير في المؤسسة والمراقبة خلال مدّة زمنيّة محدّدة من أجل تحسين الأداء.

ب. مراحل إعداد الموازنات التقديرية: لإعداد الموازنة يجب القيام بعدة خطوات ففي الخطوة الأولى يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، حيث تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسيّة لأنشطة المؤسسة في الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناءً على دراسة السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية ويتم التعبير عن هذه الأهداف باستخدام عبارات عامة مثل زيادة قيمة المبيعات، تنويع المنتجات، وزيادة حصّة المؤسسة في السوق وتحسين نسبة المديونية. وتعتبر الأهداف طويلة الأجل حجر الأساس عند تحديد الأهداف قصيرة الأجل وهذه الأهداف بدورها تحكم سيرورة إعداد الموازنة (عبد الستار، 2007، صفحة 214). كما يمكن إيجاز مراحل إعداد نظام الموازنات التقديرية في العناصر الآتية (فركوس، 2001، صفحة 13):

- توضيح الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛

- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
  - توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة (الظروف الآتية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، المنافسة المحلية والوطنية والدولية، معدل التضخم...).
  - ومن هذه المراحل يتم ما يلي:
  - تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة؛
  - تشكيل الأهداف القصيرة الأجل؛
  - إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل (سياسة البحث والتنمية، سياسة التوسع، سياسة التسعير... الخ)؛
  - تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛
  - تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفيا فقط، و متكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينهما المراقب المالي، كما يجب أن تكون المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛
  - إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة؛
  - قبول أهداف و سياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.
- ج. الأطراف المساهمة في إعداد الموازنات: يشارك المسؤولون في إعداد الموازنات كل حسب موقعه في المؤسسة. فتقوم الإدارة العامة بالاعتماد على عناصر المعلومات التي يوفرها مراقب التسيير بإعداد مذكرة توجيه لإعداد الموازنات. تتضمن مختلف الفرضيات الاقتصادية التي يجب مراعاتها عند إعداد الاقتراحات الموازنة وفي الأخير تقوم الإدارة العامة بالموافقة النهائية على مشروع الموازنة. أما المسؤول التنفيذي فيقوم بإعداد الاقتراحات الموازنة. في حين يقوم مراقب التسيير بإعداد إطار عرض واختيار شكل الموازنة، كما يتحقق من توافق مختلف الموازنات المرسله من قبل مراكز المسؤولية فيما بينها ويتأكد من تحقق التوازن الاقتصادي والمالي العام.
- يمكن لمراقب التسيير، في حالة غياب التناسق أو عدم الدقة في الأرقام التي قدمتها بعض مراكز المسؤولية، أن يطلب من القائم على مركز المسؤولية مراجعة بعض عناصر الموازنة، وبعد القيام بهذا التحليل والأخذ بعين الاعتبار التوضيحات المقدمة من قبل مسؤولي مراكز المسؤولية يقوم مراقب التسيير بتجميع الموازنات وإعداد الوثائق التلخيصية للنشاط والاستثمار والقوائم المالية الختامية التقديرية والتي يرسلها إلى الإدارة العامة. وقبل المصادقة على الموازنة من قبل الإدارة العامة، تقوم هذه الأخيرة بعقد عدة اجتماعات مع مسؤولي مراكز المسؤولية (يطلق على هذه الاجتماعات بلجان الموازنة) من أجل الوصول إلى اتفاق حول أهداف، إيرادات، مصاريف، والاستثمارات التي تقوم بها مراكز المسؤولية (نعمون، 2020، الصفحات 270-271).

## 2.I- 2 نظام المراقبة عن طريق الموازنات التقديرية

يعد نظام المراقبة الأداة التي تمكن الإدارة من التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو مرسوم وحسب التعليمات الموضوعة؛ فمتابعة التنفيذ للموازنات تهدف إلى كشف الانحرافات ودرجة هذه الانحرافات وأسبابها، فكشف الانحرافات حال حدوثها يدل على فاعلية نظام المراقبة، كما أن بفضل هذا الأخير يستطيع المسؤول إنهاء نشاطه، ووضع تشخيص لانجازاته بشكل يجعله يحضر أكثر بطريقة فعالة لما هو قادم (Turgeon & Lamaute, 2006, p. 286). وتكمن قوة مراقبة التسيير في الإمكانيات التي تمنحها أدواتها خاصة فيما يتعلق بالتسيير عن طريق الاستثناء، إذ تمكن هذه الأدوات من منح حرية التصرف للأشخاص الخاضعين للمراقبة ما لم تظهر فروقات معتبرة مقارنة بالتقديرات. وبالتالي فإن مراقبة التسيير وغيرها من الإجراءات الرسمية هي جهاز يسمح بتحقيق اللامركزية في المراقبة (نعمون، 2020، صفحة 275). كما يمكن إبراز أهداف نظام المراقبة ومتطلباته عن طريق الموازنة التقديرية كالاتي (بوهالي، 2010/2009، صفحة 48):

أ. أهداف نظام المراقبة عن طريق الموازنات التقديرية: يعتمد نظام المراقبة عن طريق الموازنات في الحصول على تقارير بهدف:

- تحليل وتفسير النتائج الفعلية ومقارنتها بالمقرر في الموازنات؛
- تحديد الانحرافات بين التنفيذ والمقرر وتقصي أسباب هذه الانحرافات والمسؤول عنها؛
- اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية وتشجيع الانحرافات الايجابية؛

- معرفة الانحرافات التي مردها أسباب لا إدارية لتعديل الخطط من ناحية أو التدريب على إعداد الخطة المستقبلية على ضوء هذه الأسباب.

ب. المتطلبات الأساسية لنظام المراقبة عن طريق الموازنة التقديرية: يمكن ذكر بعضها في الآتي:

- تحديد دقيق للتنظيم وللوظائف الإدارية المختلفة وفي هذا التحديد ينبغي أن تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة؛
- تحديد معايير عملية تستخدم غير أغراض التخطيط؛
- دراسة تفصيلية لأهداف المؤسسة والأقسام المختلفة فيه وللمشاكل المتوقعة، وللعلاقات بين الأقسام الإنتاج المختلفة.
- وأخيرا فإنه يجب ملاحظة أن أي نظام للمراقبة، مهما كانت الصورة التي يأخذها فهو وظيفة من وظائف التسيير، وأن الموازنة التقديرية ماهية إلا نظام جزئي من النظام الكامل للمراقبة.

## 2.I-3 تقييم الموازنات التقديرية كأداة للمراقبة

تعد الموازنات التقديرية كأداة من أدوات المراقبة، لكنها وكأي أداة مراقبة لها إيجابيات وسلبيات نذكرها في الآتي (بوهالي، 2010/2009 ، صفحة 49):

أ. إيجابيات الموازنات التقديرية كأداة للمراقبة: يمكن إبراز بعض هذه الإيجابيات في الآتي:

- توضيح الأهداف الخاصة بجميع الوحدات التنظيمية، حيث تعد الموازنة كمييار للحكم على أداء الإدارة، وتمكن من قياس الانحرافات بسهولة بالإضافة إلى أنها تعد كأساس لتحضير وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- عندما يتحقق التنسيق في تطبيق الموازنة يترتب عليه ظهور هيكل تنظيمي أكثر كفاءة بالنظر إلى أن الموازنات تقيس أداء كل وحدة من الوحدات التنظيمية على حده، وهذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء التنظيمي؛
- تمكن من التخطيط الجيد لجميع مراحل عمليات المؤسسة، لأنها تركز على الطبيعة المستمرة لدورة التخطيط؛
- توفر فهما واضحا للأهداف التنظيمية، وهذا لأن المسيرين يجدون أنفسهم مجبرين على وضع أهداف منطقية يمكن تحقيقها في كافة المستويات التنظيمية.

ب. سلبيات الموازنة التقديرية كأداة للمراقبة: يمكن إبراز بعض هذه السلبيات في الآتي:

- هناك بعض العوامل التي يصعب قياسها بالوحدات النقدية كأداء المسير، خطط التطوير وإعادة التنظيم، وبالتالي قد يتم تجاهلها؛
- عدم القدرة على التمييز بين الأعراض والأسباب من بين سلبيات مراقبة التسيير عن طريق الموازنات التقديرية، فالأعراض ليست هي بالضرورة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات، فمثلا انخفاض الإيرادات الناجمة عن المبيعات قد يكون ناجم عن عوامل أخرى غير انخفاض المبيعات؛
- الممارسة الأنوقراطية من جانب بعض المسؤولين وغيرهم من الموظفين.
- على الرغم من السلبيات الموجهة لنظام الموازنات التقديرية، إلا أنه يبقى من أهم أدوات مراقبة التسيير كثيرة الاستعمال.

## II - نبذة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة "المركب المنجمي بئر العاتر":

### 1.II-1 نشأة وتطور المركب المنجمي بجبل العنق

تعود نشأة المركب المنجمي بجبل العنق إلى بداية القرن التاسع عشر مع بداية الاكتشاف والاستغلال للعديد من المناجم في شرق البلاد، ومع ظهور مشروع قسنطينة تم التفكير في طرق الاستغلال لهذه لاحتياطات الضخمة لتعويض منجم الكويف الذي شارف على نهايته. تم اكتشاف هذا المنجم تحديداً سنة 1908 من طرف جوليود "Joleaud"، وفي سنة 1950 تم الانتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية الاستغلال. وقد كان المنجم قبل الاستقلال مُلكاً لشركة جبل العنق، وهي شركة خاصة تابعة للمعمرين، وبعد تأميم المناجم في سنة 1967 أصبح مُلكاً للشركة الوطنية للأبحاث والدراسات؛ ليصبح سنة 1983 تحت وصاية "FERPHOS". وفي سنة 1971 تم تغيير اسم شركة جبل العنق إلى المركب المنجمي لجبل العنق.

### 2.II-2 أهمية المركب المنجمي بجبل العنق بالنسبة للاقتصاد الوطني

- تكمُن أهمية المركب المنجمي بجبل العنق بالنسبة للاقتصاد الوطني في تحقيق الآتي:
- خدمة الجانب الاقتصادي وتنميته من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات وطنيا أو محليا، والتي تُعتبر الأساس لكل الصناعات التحويلية والكيميائية مثل (الطلاء الصيدلة، المتفجرات...، وغيرها)، وكذلك الأسمدة الفوسفاتية المستخدمة في الميدان الفلاحي؛
  - البعث بالقطاع المنجمي إلى جانب القطاعات الحيوية الأخرى ببلادنا نحو عملية التطوير والازدهار؛
  - توسيع حصة الجزائر من مادة الفوسفات في السوق الدولي، ومحاولة فرض خدمات أكثر على الصعيد الدولي فيما يخص هذه المادة الحيوية؛
  - الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول خاصة فيما يتعلق بتحفيز الاستثمار وترقيته؛
  - جلب العملة الصعبة من خلال تصدير الفوسفات ومشتقاته.

### II.3- قسم مراقبة الموازنة المركب المنجمي بجبل العنق

يحتوي قسم مراقبة الموازنة على ثلاث مصالح إدارية يشرف عليها رئيس القسم ويساعده في التسيير موظفين لهم معرفة ودراية في مجال التسيير، كما أن لهذا القسم أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، هذا بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في النظام الموازناتي داخل المؤسسة، ويمكن وصف قسم مراقبة الموازنة من خلال مصالحه كالآتي:

أ. مصلحة الإحصائيات: تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث أنها تهتم بتجميع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بفروع النشاط وجعلها متاحة لمن هم في حاجة إليها، وقد ساعدت تقنيات الحاسوب والإعلام الآلي على ذلك؛

ب. مصلحة المحاسبة التحليلية: يعتبر نظام محاسبة التكاليف مهم جدا في المؤسسة، وتتلخص وظائفه في تأدية المهام الآتية:

- حساب جميع أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة؛
- حساب تكاليف الاستغلال؛
- حساب نتيجة الاستغلال.

ج. مصلحة الموازنات: وهي مصلحة مهمة في إطار التسيير، وهي مكلفة بمتابعة النشاط في المؤسسة، ومن أهم الأعمال التي تقوم بها نذكر الآتي:

- متابعة سيرورة الإنتاج؛
- إعداد الموازنات التقديرية؛
- متابعة تنفيذ الموازنات التقديرية وتحليل نتائجها؛
- إتاحة معلومات الموازنات لمن هم بحاجة إليها.

### II.4- طبيعة نشاط المركب المنجمي

من خلال اسم المركب يتضح لنا أن نشاطه استخراجي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام من المنجم، ثم بعد إجراء عمليات المعالجة عليه يصبح منتج نهائي قابل للتسويق والبيع سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي.

أ. نشاط المركب المنجمي: يعتبر منجم جبل العنق عبارة عن كتلة منجمية كلسية تتكون من الفوسفات والكلس والرمل، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي (30 متر)؛ تعلوها طبقة كلسية مماثلة السمك مغطاة هي بدورها بطبقة رملية. هذا إلى جانب أن فرع جبل العنق يضم أيضاً أربع قطاعات غنية بالفوسفات، وهي: (الجمجمة، كاف السنون، طرفاية وبلاد الحدبة).

ينتج المركب المنجمي منتوجين من الفوسفات "نوع (68/66)"، و"نوع (65/63)". وأن القدرة الإنتاجية للمركب من المعدن الخام تقدر بـ: (3 مليون طن سنويا) ومنتج الفوسفات بـ: (1.5 مليون طن سنويا) ويحتوي المركب على سبعة أفران للإنتاج، ويقدر حجم إنتاج كل فرن (250 طن للخط الواحد)، هذا وتقدر الطاقة الإنتاجية اليومية قبل الطحن (9000 آلاف طن)، ويوجد في المصنع ورشتان لسحق التربة، وهناك مركزان للطهي والتحصير، ويخزن الفوسفات في: (سبعة مطامر) بطاقة إجمالية تقدر بـ: (28 ألف طن). أما عن طريقة نقل المنتوجين للمنشآت المينائية بعناية فيتم عن طريق الشاحنات أو القطار، ثم بعد ذلك يتم الشحن للزبائن عبر البواخر عن طريق البحر.

ب. مراحل إنتاج الفوسفات: تنطلق عملية إنتاج الفوسفات من المحاجر حيث توجد المادة الأولية (الفوسفات الخام)، وتتم سيورورة معالجة الفوسفات الخام داخل المصنع بطريقتين: المعالجة بواسطة الطريقة الجافة والمعالجة بواسطة الطريقة المائية، ومن خلالهما يتم الحصول على منتج نهائي قابل للتسويق والبيع.

- الطريقة المائية؛ تكون هذه الطريقة في ورشات الترويق والتحميص ثم الغسل والتجفيف (DK1)، حيث تسمح هذه السيورورة بالحصول على منتج الفوسفات من النوعين "نوع (68/66)"، و"نوع (65/63)".

- الطريقة الجافة؛ تكون هذه الطريقة في ورشات النفص (DK2) و (DK3)، حيث تسمح هذه السيورورة بالحصول على نفس النوعين من المنتوجين السابقين، ولكن بتركيبات كيميائية مختلفة.

من أجل الوصول إلى المعالجة بالطريقة الجافة والرطبة، فالمعدن القادم من المحجر يجب أن يمر عبر التحضير الميكانيكي (التفتيت، الطحن والغرلة).

### III- واقع استخدام الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمركب المنجمي بجبل العنق:

يعتمد المركب المنجمي بجبل العنق في تسيير نشاطه على مجموعة من الموازنات التقديرية، والتي يقوم بإعدادها بناءً على المخطط التقني السنوي المعد من طرف المديرية العامة بتبسة، أما بالنسبة للمواد التي يصعب التحكم في تقديرها فيعتمد على نتائج السنوات الخمس السابقة، وبعد الانتهاء من إعداد الموازنات التقديرية (كمية ونقدية) بناءً على تقديرات المخطط التقني تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة وهذا باستعمال مجموعة من التقارير، ثم يقوم قسم مراقبة الموازنة خلال كل فترة موازنة (عادة تكون شهرية) بتحليل الانحرافات واستخراج الفروقات عن طريق البرنامج الحاسوبي "SAGE 100 cloud" من أجل تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ومن خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مسؤول قسم مراقبة الموازنة، تم الحصول على معلومات حول نظام الموازنات وكيفية عمله في المركب يمكن إبرازها في الآتي:

#### III.1- وضع التقديرات السنوية للموازنات:

بعد استلام المخطط التقني السنوي المعد من طرف المديرية العامة بتبسة، والذي يتم بناءً عليه وضع التقديرات السنوية التي تكون في بداية السنة، والتي تتعلق بالتقديرات السنوية التي تخص كل من (المبيعات، الإنتاج في المحجر، الإنتاج المسوق، وغيرها من الاستهلاكات من المواد اللازمة، التكاليف، مصاريف العمال، المصاريف المالية، ... وغيرها). وفي هذه الدراسة سَيُفْتَصَّرُ على ثلاث موازنات تقديرية (موازنات المبيعات، موازنة الإنتاج في المحجر، وموازنة الإنتاج المسوق)، وعليه؛ يمكن إبراز التقديرات الخاصة بهذه الأخيرة لسنة 2020 في الآتي:

أ. التقديرات الشهرية للمبيعات: يبيع المركب المنجمي نوعين من المنتجات المنتج 65/63 والمنتج 68/66، وسيتم التطرق للتقديرات الشهرية للمبيعات لسنة 2020 لكلا المنتجين من خلال الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (01): التقديرات الشهرية للمبيعات لسنة 2020

الوحدة × 10<sup>3</sup>

رقم الأعمال (دج)		المبيعات (طن)				الأشهر		
المنتج 68/63		المنتج 68/66		المنتج 65/63			المنتج 68/66	
المتراكم	القيمة	المتراكم	القيمة	المتراكم	الكمية	المتراكم	الكمية	
58000	58000	54000	54000	86	86	51	51	جانفي
95000	37000	93000	39000	164	78	98	47	فيفري
159000	64000	115000	22000	250	86	149	51	مارس
188000	29000	156000	41000	330	80	198	49	أفريل

249000	61000	181000	25000	416	86	249	51	ماي
300000	51000	229000	48000	496	80	298	49	جوان
391000	91000	260000	31000	582	86	349	51	جويلية
460000	69000	309000	49000	668	86	400	51	اوت
516000	56000	372000	63000	748	80	449	49	سبتمبر
559000	43000	395000	23000	834	86	500	51	أكتوبر
589000	30000	438000	43000	914	80	549	49	نوفمبر
637000	48000	450000	12000	1000	86	600	51	ديسمبر
1274000	637000	900000	450000	2000	1000	1200	600	المجموع

**المصدر:** قسم مراقبة الموازنة

لقد تم وضع تقديرات المبيعات من كلا المنتجين بالاستناد إلى عقود المبيعات للسنة الموالية، إذ يلاحظ أن الكميات التقديرية التي سيتم بيعها من المنتج (65/63) أكبر من الكميات التقديرية التي سيتم بيعها من المنتج (68/66) وهذا راجع حسب المسؤول لزيادة كمية الطلب المتوقعة عليه.

أ. التقديرات الشهرية للإنتاج في المحجر (الطبقة العقيمة، الفوسفات الخام): تم وضع التقديرات الشهرية للإنتاج في المحجر بالاستناد إلى دراسة تقنية جيولوجية منجمية، وسيتم التطرق للتقديرات الشهرية للطبقة العقيمة والفوسفات الخام لسنة 2020 من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم (02): التقديرات الشهرية للطبقة العقيمة والفوسفات الخام لسنة 2020**

المتراكم	المتراكم	المتراكم	تقديرات الفوسفات الخام	المتراكم	تقديرات الطبقة العقيمة	الأشهر
1084000	1084000	237000	237000	847000	847000	جانفي
2097000	1013000	458000	221000	1639000	792000	فيفري
3181000	1084000	695000	237000	2486000	847000	مارس
4231000	1050000	925000	230000	3306000	820000	أفريل
5315000	1084000	1162000	237000	4153000	847000	ماي
6365000	1050000	1392000	230000	4973000	820000	جوان
7449000	1084000	1629000	237000	5820000	847000	جويلية
8533000	1084000	1866000	237000	6667000	847000	اوت
9583000	1050000	2096000	230000	7487000	820000	سبتمبر
10667000	1084000	2333000	237000	8334000	847000	أكتوبر
11716000	1049000	2563000	230000	9153000	819000	نوفمبر
12800000	1084000	2800000	237000	10000000	847000	ديسمبر

25600000	12800000	5600000	2800000	20000000	10000000	المجموع
----------	----------	---------	---------	----------	----------	---------

## المصدر: قسم مراقبة الموازنة

من خلال تقديرات المبيعات الموضوعة من طرف إدارة التسويق على مستوى المديرية العامة تم إعداد المخطط التقني الذي يظهر الكميات التقديرية للطبقة العقيمة والفوسفات الخام.

ج. التقديرات الشهرية للإنتاج المسوق: تم وضع التقديرات الشهرية للإنتاج المسوق بالاستناد إلى عقود البيع التقديرية الموضوعة من طرف المديرية التجارية على مستوى المديرية العامة، وسيتم التطرق للتقديرات الشهرية للمنتجات المسوقة من النوعين لسنة 2020 من خلال الجدول الآتي:

## الجدول رقم (03): التقديرات الشهرية للمنتجات المسوقة لسنة 2020

المتراكم	التقديرات المسوقة من المنتجين معا	التقديرات المسوقة من المنتج 68/63 (طن)		التقديرات المسوقة من المنتج 68/66 (طن)		الأشهر
		المتراكم	الكمية	المتراكم	الكمية	
137000	137000	86000	86000	51000	51000	جانفي
262000	125000	164000	78000	98000	47000	فيفري
399000	137000	250000	86000	149000	51000	مارس
528000	129000	330000	80000	198000	49000	أفريل
665000	137000	416000	86000	249000	51000	ماي
794000	129000	496000	80000	298000	49000	جوان
931000	137000	582000	86000	349000	51000	جويلية
1068000	137000	668000	86000	400000	51000	أوت
1197000	129000	748000	80000	449000	49000	سبتمبر
1334000	137000	834000	86000	500000	51000	أكتوبر
1463000	129000	914000	80000	549000	49000	نوفمبر
1600000	137000	1000000	86000	600000	51000	ديسمبر
3200000	1600000	2000000	1000000	1200000	600000	المجموع

## المصدر: قسم مراقبة الموازنة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقديرات الإنتاج المسوق هي نفس تقديرات المبيعات من كلا المنتجين على اعتبار أن كل الإنتاج من النوعين سيتم تسويقه وبيعه.

## III-2- إعداد ومتابعة تنفيذ الموازنات التقديرية داخل المركب المنجمي:

يقوم قسم مراقبة الموازنة وبمشاركة أعضاء المصالح التابعة له بإعداد الموازنات التقديرية من خلال معالجة بيانات التقديرات الموضوعة سابقا آليا عن طريق البرنامج الحاسوبي "SAGE 100 cloud"، وعرضها في شكل جداول تسمى بجدول متابعة

الموازنات، وهذه الجداول التحليلية تغطي كل نشاط المركب المنجمي، ومن هذه الجداول نذكر (جدول متابعة موازنة المبيعات، جدول متابعة الإنتاج في المحجر، الإنتاج التام الصنع والمسوق، الاستهلاكات من المواد، المصاريف المالية، الضرائب والرسوم، مصاريف المستخدمين، المصاريف المختلفة، الخدمات، مخصصات الإهلاكات، مصاريف الصيانة، المصاريف الوسيطة للإنتاج... وغيرها). وسَيُتَّصَرُّ في هذه الدراسة على متابعة ثلاث موازنات تقديرية هي كالآتي

أ. تقديم جداول متابعة الموازنات التقديرية: والتي تضم الموازنات الآتية:

✓ متابعة الموازنة التقديرية للمبيعات؛ يُظهر هذا الجدول الموازنة التقديرية المتعلقة بالمبيعات لسنة 2020؛

✓ متابعة الموازنة التقديرية للإنتاج في المحجر؛ يظهر هذا الجدول الموازنة التقديرية المتعلقة بالإنتاج في المحجر لسنة 2020؛

✓ متابعة الموازنة التقديرية للإنتاج المسوق؛ يُظهر هذا الجدول الموازنة التقديرية المتعلقة بالإنتاج المسوق من الفوسفات لسنة 2020.

✓

ب. عرض جداول متابعة الموازنات التقديرية: بعد إعداد جداول متابعة الموازنات التقديرية يتم عرضها كما هو مبين في الجدول رقم (01) والجدول رقم (02) والجدول رقم (03) على التوالي (أنظر الملاحق).

أثناء عملية التنفيذ يتم رفع مجموعة من التقارير إلى المديرية العامة من أجل متابعة تنفيذ هذه الموازنات في الوقت المناسب، ولكي تُتخذ الإجراءات التصحيحية الضرورية والملائمة في وقتها. وتختلف هذه التقارير حسب اختلاف طبيعتها وطلبها، فهناك بعض التقارير اليومية، وأخرى شهرية وسنوية. وسنقوم بعرض نماذج لبعض التقارير التي يتم رفعها:

أ. تقرير النشاط اليومي: يسمح هذا التقرير بالمتابعة اليومية لنشاط المركب خلال شهر والمتعلق بحالة (الطبقة العقيمة، الفوسفات الخام، الإنتاج المسوق من الفوسفات)، كما يساعد هذا التقرير أيضا على تحقيق المراقبة اليومية المستمرة للنشاط من خلال مقدار الانحراف الحاصل بين الكميات التقديرية والفعالية وكذا معدل الانجاز، ثم يتم رفعه إلى المديرية العامة. كما أن هذا التقرير يقدم بيانات عن الكميات المستخرجة (تقديرية وحقيقية) من الطبقة العقيمة على جميع المستويات في كل يوم، وبيانات عن الكميات الإنتاج المسوق (تقديرية وحقيقية) من الفوسفات في كل يوم.

ب. تقرير النشاط الشهري: يعد هذا التقرير كل شهر من طرف قسم مراقبة الموازنة، ويحتوي على إنتاج المركب خلال شهر ما مع إظهار الكميات المنتجة في كل مراحل الإنتاج (عملية التحضير الميكانيكي، المعالجة بالطريقة الجافة والمعالجة بالطريقة المائية) وتبعاً لكل قطاع (ورشة)، وكذلك معدلات الصيانة على مستوى الورشات والآلات الثقيلة والشاحنات، ثم يتم رفعه إلى المديرية العامة. كما أن هذا التقرير يقدم بيانات عن الكميات المنتجة (تقديرية وحقيقية) مع المقارنة بينهما، وبيانات عن ساعات العمل (تقديرية وحقيقية) في كل قطاع مع المقارنة بينهما، وبيانات عن معدلات انجاز العمل في كل قطاع. بالإضافة إلى حالة الاستهلاكات من الموارد الطاقوية (كهرباء، غاز، ماء صناعي).

### III.3- تحليل انحرافات الموازنات في المركب المنجمي بجبل العنق:

بعد إعداد الموازنات التقديرية من طرف قسم مراقبة الموازنة في شكلها النهائي تأتي مرحلة استخراج الفروقات والانحرافات الناتجة عن الفرق بين القيم الحقيقية والقيم التقديرية من خلال البرنامج الحاسوبي "SAGE 100 cloud" والتي يتم إتباعها بتفسيرات وشروحات تبين سبب هذه الانحرافات والمسؤول عنها، إلا أنه يلاحظ في حقيقة الأمر أنه لا توجد تفسيرات كافية لهذه الانحرافات وأن عدد التقارير التي يتم رفعها أثناء تنفيذ الموازنات غير كاف أيضا ولا يصل غالبا في الوقت المناسب، كما أن عملية تحليل الانحرافات يتم متابعتها بطريقة آلية ويدوية في نفس الوقت ولا يوجد برنامج خاص يعمل على تحليلها، وذلك بسبب التغير المستمر في

تكاليف ومنتجات مراكز النشاط وأن عملية النمذجة صعبة لبناء برنامج آلي قادر على التحكم في نظام الموازنات.

#### IV- الخلاصة:

لكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية بصورة عامة والمركب المنجمي بصورة خاصة البقاء والاستمرار في ظل هذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب والمتشعب، نجد أن سبيل ذلك يتوقف على التحكم في التسيير ومراقبته من خلال استخدام مختلف الأدوات والتقنيات الكمية وغير الكمية للتسيير والتي من بينها الموازنات التقديرية والتي يسمح استخدامها بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة والوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، وبالتالي تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات اللازمة بشكل رشيد في الأوقات المناسبة وقبل تفاقم الأوضاع.

وعليه؛ فالجانب النظري الذي تضمنته هذه الدراسة شكّل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا واختبار الفرضيات التي تم وضعها، هذا بالإضافة إلى استخلاص جملة من النتائج على ضوء استعراض وتحليل الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

أ. اختبار الفرضيات: يمكن اختبار فرضيتي الدراسة على النحو الآتي:

- من خلال الفرضية الأولى المتعلقة بمدى اعتبار نظام الموازنات التقديرية كأداة مهمة للمراقبة في المؤسسة، فقد تم التوصل إلى أن نظام الموازنات التقديرية بالفعل يعمل على مراقبة التسيير في المؤسسة، كونه يُعنى بكل أنشطة هذه الأخيرة وبنود التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية؛ وبذلك فهو يمكن الإدارة من التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو مرسوم وحسب التعليمات الموضوعة إلى غاية تحقيق الأهداف.

- من خلال الفرضية الثانية المتعلقة بمدى استعمال نظام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير بالمركب المنجمي، فقد تم التوصل إلى أن إدارة المركب المنجمي تستخدم فعلا نظام الموازنات التقديرية في عملية المراقبة من خلال مراقبة تنفيذ الأنشطة الموكلة لمختلف الأقسام المتواجدة بالمركب واستخراج مختلف الانحرافات والبحث عن أسبابها والمسؤول عنها، إلا أن الشروحات والتفسيرات المتعلقة بذلك تبقى محدودة وغير كافية لاحتياجات التسيير الحالي.

ب. نتائج الدراسة: من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي تم القيام بها تم التوصل إلى بعض النتائج والتي نوردتها في الآتي:

- يتسم نظام التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومنها المركب المنجمي بالغموض وضعف الآليات التي يستخدمها، حيث أن مفهوم سيورة التسيير تارة تختلط بالقانون، وتارة بالسياسة وثالثا بالإدارة العامة، هذا من جهة بالإضافة إلى وقوع المؤسسات الاقتصادية في قبضة البيروقراطية الوصائية والتي لم تسمح ببروز طرق تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولة؛

- يتميز نظام مراقبة التسيير بالمركب المنجمي بالقصور، وبعدم تفعيله بشكل جيد في عملية المراقبة، حيث أنه يقوم بإعداد نظام الموازنات التقديرية لأغراض تحديد النتائج، تحديد نسب النمو والتطور وعملية المقارنة (بين ما هو فعلي وتقديري واستخراج الانحراف)؛

- يقدم نظام الموازنات التقديرية من خلال الجداول التي يستعملها تفسيرات وشروحات غير كافية ولا تستجيب لمتطلبات التسيير الفعال، مما يحد من الوصول إلى تحقيق أداء جيد ومتميز.

ج. توصيات الدراسة: استنادا لما ورد في الدراسة التطبيقية وكذا للنتائج التي تم استخلاصها، يمكن اقتراح بعض التوصيات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة والتي نوردتها في الآتي:

- النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه سيورة مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما استدعى الأمر ذلك، وذلك لضمان فاعليته في المؤسسة؛

- يجب إعطاء أهمية أكثر لتحضير الموازنة وإعدادها طبقا للأهداف المحددة في برامج العمل، والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل؛

- لابد من إشراك كافة المصالح المتواجدة بالوحدات في تحضير الموازنة من أجل تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- العمل على استخدام أدوات وأساليب علمية حديثة في وضع التقديرات والتخلي عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على الذاتية والعشوائية؛
- ضرورة إدخال الطرق الجديدة والمفاهيم الحديثة في نظام الموازنات التقديرية والاستفادة من مزاياها كنظام الموازنات الصفرية، ونظام الموازنات على أساس الأنشطة "ABC"؛
- ضرورة تكوين ورسكلة جميع إطارات المركب المنجمي على كل مستويات التسيير، وفي جميع مجالات التسيير الحديثة، حتى يتمكنوا من تطبيقها وتفعيلها في واقعهم العملي.

### - الملاحق :

#### الجدول رقم (01): متابعة الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2020

الوحدة × 10<sup>3</sup>

المعدل (%)	رقم الأعمال الكلي الدينار الجزائري			المعدل (%)	المبيعات الكلية (طن)			الفترة
	الانحراف	الحقيقي	التقديري		الانحراف	الحقيقي	التقديري	
86,09	110000-	681000	791000	81,75	25-	112	137	جانفي
64,63	255000-	466000	721000	60,80	49-	76	125	فيفري
66,75	263000-	528000	791000	62,77	51-	86	137	مارس
72,73	628000-	1675000	2303000	68,67	125-	274	399	مجموع الثلاثي الأول
60,35	295000-	449000	744000	53,49	60-	69	129	أفريل
68,52	249000-	542000	791000	63,50	50-	87	137	ماي
84,27	117000-	627000	744000	76,74	30-	99	129	جوان
71,00	661000-	1618000	2279000	64,56	140-	255	395	مجموع الثلاثي الثاني
99,49	4000-	787000	791000	89,78	14-	123	137	جويلية
94,94	40000-	751000	791000	84,67	21-	116	137	أوت
105,91	44000+	788000	744000	93,02	9-	120	129	سبتمبر
100,00	0	2326000	2326000	89,08	44-	359	403	مجموع الثلاثي الثالث
48,04	411000-	380000	791000	48,18	71-	66	137	أكتوبر
64,78	262000-	482000	744000	56,59	56-	73	129	نوفمبر
133,38	264000+	1055000	791000	119,71	27	164	137	ديسمبر
82,42	409000-	1917000	2326000	75,19	100-	303	403	مجموع الثلاثي الرابع
81,61	1698000-	7533000	9234000	74,44	409-	1191	1600	المجموع الكلي

مصدر: قسم مراقبة الموازنة

#### الجدول رقم (02): متابعة الموازنة التقديرية للإنتاج في المحجر لسنة 2020

المعدل (%)	الفوسفات الخام (طن)			الأشهر	المعدل (%)	الطبقة العقيمة الكلية (طن)			الأشهر
	الانحراف	الحقيقي	التقديري			الانحراف	الحقيقي	التقديري	
100.00	00	237000	237000	جانفي	98.58	12000 -	835000	847000	جانفي
71.04	64000 -	157000	221000	فيفري	123.23	184000 +	976000	792000	فيفري
15.34	200000 -	37000	237000	مارس	79.34	175000 -	672000	847000	مارس

62.01	264000 -	431000	695000	مجموع الثلاثي الأول	99.88	3000 -	2483000	2486000	مجموع الثلاثي الأول
63.91	83000 -	147000	230000	أفريل	57.20	351000 -	469000	820000	أفريل
73.84	62000 -	175000	237000	ماي	60.21	337000 -	510000	847000	ماي
90.00	23000 -	207000	230000	جوان	74.39	210000 -	610000	820000	جوان
75.90	168000 -	529000	697000	مجموع الثلاثي الثاني	63.89	898000 -	1589000	2487000	مجموع الثلاثي الثاني
86.08	33000 -	204000	237000	جويلية	68.00	271000 -	576000	847000	جويلية
89.87	24000 -	213000	237000	أوت	68.36	268000 -	579000	847000	أوت
95.22	11000 -	219000	230000	سبتمبر	75.73	199000 -	621000	820000	سبتمبر
90.34	68000 -	636000	704000	مجموع الثلاثي الثالث	70.64	738000 -	1776000	2514000	مجموع الثلاثي الثالث
88.19	28000 -	209000	237000	أكتوبر	77.75	191000 -	656000	847000	أكتوبر
69.13	71000 -	159000	230000	نوفمبر	97.80	18000 -	801000	819000	نوفمبر
100.00	00	237000	237000	ديسمبر	99.88	1000 -	846000	847000	ديسمبر
85.94	99000 -	605000	704000	مجموع الثلاثي الرابع	91.64	210000 -	2303000	2513000	مجموع الثلاثي الرابع
78.61	599000 -	2201000	2800000	المجموع الكلي	81.51	1849000 -	8151000	10000000	المجموع الكلي

المصدر: قسم مراقبة الموازنة

## الجدول رقم (03): متابعة الموازنة التقديرية للإنتاج المسوق لسنة 2020

المعدل (%)	الانحراف (طن)	مجموع الكميات التقديرية للمنتجين (طن)	مجموع الكميات الحقيقية للمنتجين (طن)	الكميات الحقيقية للمنتجين (طن)		الفترة
				المنتج 68/66	المنتج 65/63	
81.75	25000 -	137000	112000	54000	58000	جانفي
60.80	49000 -	125000	76000	39000	37000	فيفري
62.77	51000 -	137000	86000	22000	64000	مارس
68.67	125000 -	399000	274000	115000	159000	مجموع الثلاثي الأول
53.49	60000 -	129000	69000	40000	29000	أفريل
63.50	50000 -	137000	87000	25000	62000	ماي
76.74	30000 -	129000	99000	48000	51000	جوان
64.56	140000 -	395000	255000	113000	142000	مجموع الثلاثي الثاني
89.05	15000 -	137000	122000	31000	91000	جويلية
84.67	21000 -	137000	116000	49000	67000	أوت
93.02	9000 -	129000	120000	63000	57000	سبتمبر
88.83	45000 -	403000	358000	143000	215000	مجموع الثلاثي الثالث
48.17	71000 -	137000	66000	23000	43000	أكتوبر
57.48	54000 -	127000	73000	43000	30000	نوفمبر
120.44	28000 +	137000	165000	117000	48000	ديسمبر
75.43	99000 -	403000	304000	183000	121000	مجموع الثلاثي الرابع
74.44	409000 -	1600000	1191000	554000	637000	المجموع الكلي

المصدر: قسم مراقبة الموازنة

### - الإحالات والمراجع :

1. بن عامر صافية، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، جامعة الشلف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد، 01، 2021.
2. وليد زكريا صيام، مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة، الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 02، 2009.
3. A.Hamini, **Gestion budgétaire "prévision et modèle comptable"**, Berti éditions, Alger, 2001.
4. أحمد حسين على حسين، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
5. رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء "بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروبات الغازية"، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
6. محمد فركوس، الموازنات التقديرية "أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
7. محمد عز الدين نعمون، دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية، المركز الجامعي بميلة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد، 03، 2021.
8. خيرة بوهالي، طرق وأدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010/2009.
9. Bernard Turgeon et Dominique Lamaute, **le management**, 2<sup>eme</sup> Edition, chenelière éducation, canada, 2006.
10. مراد بن دريس، رئيس قسم مراقبة الموازنة، موضوع المقابلة: استخدام نظام الموازنات التقديرية لأغراض مراقبة التسيير بالمركب المنجمي بجبل العنق، بتاريخ: 20 ماي 2021.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

باسم عمروش، أحمد علماوي(2021)، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المركب المنجمي - بئر العائر ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد06(العدد 02)، الجزائر: جامعة الوادي، الوادي، الجزائر ص.ص 239-252.



SCAN ME