

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر أكاديمي

تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

الشعبة: مالية و محاسبة

آليات تسيير الميزانية
دراسة حالة سوناطراك المركب GP1/Z

تحت إشراف الأستاذة:

مقيدش فاطمة الزهراء

مقدمة من طرف الطالبين:

◀ بربار عادل بلحول

◀ بن كولة محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله عز وجل الذي رزقنا بنعمة العقل وفضلنا على كثير من خلقه, وأمدنا بالقوة والعزيمة والصبر طوال مشوارنا الدراسي, وأعاننا على إتمام هذا العمل.

وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإننا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أثار لنا طريق العلم والمعرفة ونخص بالذكر الأستاذة مقيش فاطمة الزهراء التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها الهادفة.

كما لا ننسى شكر موظفي GP1/Z على المعلومات القيمة التي منحونا إياها, وصبرهم معنا طيلة فترة التربص.

كما اشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات

أهدي ثمرة جهدي إلى أبي هو الفضل هو الخير هو الكل، أدامك الله و رعاك وجعلك منارة دائما
في حياتي

أمي الحبيبة التي حبها يسري في عروقي ، أغلى ما أملك و أولى الناس بصحبتني ، إلى نبع
الحنان الصافي إلى من دفعتني و تدفعتني إلى تحقيق النجاح ، حفظها الله لي و أطال في عمرها.
إلى إخوتي وإلى كل عائلتي وإلى كل أصدقائي وإلى كل من علمنا ولو بحرف واحد .

الإهداء

بعد الصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعني لا أملك "أغلى" منها أن أهدي ثمرة هذا العمل إلى أغلى وأعز إنسانين على قلبي يعجز القلم عن وصفهما إلى قرنا عيني وأحق: المتواضع الناس بحسن صحابتي اللذان قال فيهما سبحانه و تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى مثال الحب والتضحية " الأم الحنونة "و" الأب العطوف " إلى الذي كان سندا لي طوال مشوار الدراسة وتحمل مشقته لأجلي.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الإهداء
/	قائمة الأشكال والجداول
01	الملخص
05-02	المقدمة
20-06	<u>الفصل الأول: الإطار العام للميزانية العامة</u>
07	تمهيد
	المبحث الأول: عموميات حول الميزانية العامة
08	المطلب الأول: مفهوم الميزانية العامة
09	المطلب الثاني: أهمية الميزانية العامة
10	المطلب الثالث: دور الميزانية العامة
	المبحث الثاني: أنواع و مبادئ الميزانية العامة
13-11	المطلب الأول: أنواع الميزانيات العامة
15-14	المطلب الثاني: مبادئ الميزانية العامة
	المبحث الثالث: طرق و مراحل إعداد الميزانية و المشاكل المصاحبة لها
16	المطلب الأول: طرق إعداد الميزانية
19-17	المطلب الثاني: مراحل إعداد الميزانية
19	المطلب الثالث: المشاكل المصاحبة في إعداد الميزانية
20	خلاصة الفصل
30-21	<u>الفصل الثاني: آليات تسيير الميزانية</u>
22	تمهيد
	المبحث الأول: مفهوم آليات تسيير الميزانية وأنواع الميزانية
23	المطلب الأول: مفهوم آليات تسيير الميزانية

24	المطلب الثاني: تعريف المفاهيم الأساسية
25	المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للميزانية
	المبحث الثاني: آليات تسيير الميزانية
26	المطلب الأول: الآليات الأولية للتسيير
28 - 26	المطلب الثاني: آليات تسيير الميزانية
	المبحث الثالث: أهداف ودور آليات تسيير الميزانية في الشركة
29	المطلب الأول: أهداف آليات تسيير الميزانية
29	المطلب الثاني: دور آليات تسيير الميزانية في الشركة
30	خلاصة الفصل
55-31	الفصل الثالث: دراسة حالة سوناطراك المجمع GP1\Z
32	تمهيد
	المبحث الأول: عرض شركة سوناطراك
32	المطلب الأول: الاسم الكامل والمختصر للمؤسسة
33	المطلب الثاني: طابع نشاطها
33	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة سوناطراك
34	المطلب الرابع: منظمة مؤسسة سوناطراك
	المبحث الثاني: عرض المركب GP1/Z
36-34	المطلب الأول: التعريف الشامل بالمركب GP1/Z
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z
39-38	المطلب الثالث: التعريف بالدائرة المالية للمركب GP1/Z
40	المطلب الرابع: المخطط العام للدائرة المالية
	المبحث الثالث: آليات تسيير الميزانية في المركب GP1/Z
41	المطلب الأول: الخطوات الأولية لإعداد ميزانية المركب GP1/Z
47-42	المطلب الثاني: آليات تسيير الميزانية في المركب GP1/Z
	المبحث الرابع: مثال حقيقي لميزانية المركب GP1/Z
49-48	المطلب الأول: جدول مصاريف الاستغلال لسنة 2021

49	المطلب الثاني: تحليل الجدول
50-49	المطلب الثالث: التوصيات
55	خلاصة الفصل
58-56	الخاتمة
59	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط لأنواع الميزانيات العامة	
02	مخطط لعمليات التخطيط والموازنة لأسلوب الميزانية الصفرية	
03	مخطط لمراحل إعداد الميزانية العامة	
04	مخطط لأنواع الميزانيات	
05	مخطط تنظيمي لشركة سوناطراك	
06	المخطط العام للهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z	
07	مخطط الدائرة المالية للمركب GP1/Z	
08	المخطط الانسيابي للخطوات في عملية تطوير الخطة السنوية PA و PMT	
09	عملية التحقق من الخطة السنوية وتوقعات PMT	
10	التوقعات والأعباء المحققة لشهر جانفي 2020	
11	تحقيق مصاريف التشغيل والتوقعات 2022	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول للأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازه	
02	جدول مصاريف الاستغلال لسنة 2021	
03	جدول مصاريف التشغيل للسنة المالية 2022	

المخلص

إن الطرق والأبحاث التي تطرقنا إليها من خلال بحثنا هذا تتمحور حول آليات تسيير الميزانية ما بين التحضير وتنفيذ الميزانية مع الهيئات والقسم المكلف بتنفيذها وإعدادها وبذلك سلطنا الضوء على مدى فعالية الإعداد وواقع التسيير على التنظيم داخل الشركة، مع القيام بدراسة ميدانية بشركة سوناطراك وكنموذج تطبيقي المركب GP1/Z كدراسة حالة، ومن خلال تناولنا للموضوع هو أن آليات تسيير الميزانية يجب أن تظهر باستمرار القدرة على التكيف تجاه أي تغير في الشركة و مراقبة ترشيد نفقاتها، وتتم هذه الرقابة من خلال مجموعة من الأجهزة المتنوعة والمتكاملة فيما بينها بغرض منع كل أشكال التلاعب وحماية الشركة من الفساد.

الكلمات المفتاحية: الميزانية العامة، النفقات، الإيرادات، الرقابة على الميزانية

المقدمة

المقدمة

لقد ازدادت أهمية الميزانية بازدياد الدور الذي تؤديه في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها من الوسائل الهامة لإحداث الآثار المرغوبة على كافة أقسام المؤسسة .

ويتمثل الدور الرئيسي للميزانية في توفير إطار عمل للسنة القادمة . لا تعكس الميزانية بشكل كاف إستراتيجية الشركة على المستوى التشغيلي. يجب أن تثبت الشركات باستمرار قدرتها على التكيف وإجراء مراجعات متكررة للتعريفات. تؤثر التغييرات المتكررة داخل الشركة على عملية الميزانية، لذلك يجب على الشركة أن تضع آليات تسيير بها هذه التغييرات.

إن تسيير الميزانية توسل اليوم كافة الوسائل اللازمة لمواجهة الأوضاع المتغيرة والتهبؤ للتقلبات والطوارئ التي قد تحدث مستقبلاً، والتي لها علاقة في نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها التي رسمتها، إن هذا يعني لغرض تحقيق أهداف المؤسسة، أن على إدارتها أن تستخدم آليات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة المستقبل والتطورات والتغيرات المتوقع حصولها في السوق الاقتصادية سواء أكانت على المستوى التقني، أو على مستوى الأسعار أو سوق العمل، أو كل ما يتعلق بمستلزمات الإنتاج والتشغيل والتسويق والعوامل المؤثرة على الطلب على منتجات المؤسسة.

لذلك فإن هذه الآليات هي عملية حيوية وضرورية في أي مؤسسة اقتصادية، حيث تمثل نظاماً مهماً في تحقيق الأهداف والرؤى المالية والاقتصادية للمؤسسة. وتتضمن مراقبة الميزانية العديد من الإجراءات والتدابير الهامة التي تهدف إلى ضمان التوازن المالي والتخطيط الاقتصادي للشركة، وتجنب العجز المالي أو الفائض الزائد. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تستخدم المؤسسات العديد من الأدوات والتقنيات التي تساعد في تسيير الميزانية بطريقة أكثر فعالية ودقة، مثل تقييم الأداء المالي ومراقبة الإيرادات والنفقات وإعداد الميزانيات الدورية. ويمكن تلخيص مفهوم آليات تسيير الميزانية على أنها عملية مهمة لتحليل ومراقبة الأرقام والتقارير المالية الخاصة بالشركة، ومقارنتها بالميزانية المعتمدة والأهداف المالية المحددة مسبقاً، واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق التوازن المالي وضمان استمرارية الشركة.

ويعتبر القطاع المالي والميزانية من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة اقتصادية، فعندما يكون التسيير الجيد للميزانية فإنه يمنح الشركة الثقة والاستقرار المالي اللازم لتحقيق النجاح والنمو. ومن هنا تستخدم المؤسسات العديد من الأدوات والتقنيات التي تساعد في تسيير الميزانية بطريقة أكثر فعالية ودقة، مثل تقييم الأداء المالي ومراقبة الإيرادات والنفقات وإعداد الميزانيات الدورية.

1- إشكالية البحث:

وعليه تبقى الإشكالية المطروحة ضمن البحث هي:

- ما هي الميزانية وفيما تتمثل آليات تسيير الميزانية في مؤسسة اقتصادية ؟

2- الفرضيات:

للإجابة وتحليل الإشكالية المطروحة سابقا يمكن طرح فرضيات في بداية الأمر كإطلاقة للوصول إلى الهدف التي كانت كالتالي:

- تتمثل آليات تسيير الميزانية في إعداد توقعات للميزانية والرقابة عليها والتحقق من السجلات المالية للشركة وإيجاد الفرق بين التوقعات والميزانية الحالية.

- تهدف الميزانية إلى تطوير استخدامات الميزانية المالية في المنشآت والشركات.

دوافع الدراسة:

- اختيارنا لهذا الموضوع راجع لقناعتنا بأن المعيار الذي تقاس به قوة الدول الاقتصادية مرتبطة بقوة مؤسستها وهذا لا يكون إلا بالصرامة وتطبيق القوانين والنظم التي تسمح بالتسيير الحسن والتصرف بعقلانية للمال العام.

- انتقال الجزائر من نظام اقتصادي مركزي موجه إلى نظام اقتصاد السوق الذي نجد تفسيره في السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف الدولة.

أهمية البحث:

وتتمثل أهداف الدراسة في:

- التعريف بالميزانية وإبراز أهمية التسيير الجيد للميزانية و المنهجية المتبعة لضمان التسيير الجيد للشركة من الناحية المالية.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا في هذا الموضوع على المنهج الوصفي عند قيامنا بتعريف الميزانية وآليات تنفيذها وشرح العناصر الهامة في هذا الموضوع عند تقديم نموذج ميزانية مؤسسة اقتصادية.

دراسات سابقة:

إن موضوعنا لم يدرس بكثرة من قبل، إلى أن جزء منه بعنوان الميزانية مدروس بكثرة سابقا في الكتب والمذكرات، أما الجزء الثاني ألا وهو آليات تسيير الميزانية لم يدرس بكثرة من قبل في الكتب لكن تم الوقوف على بعض الدراسات والأبحاث تعرض لهذا الموضوع بصورة مختصرة وغير مباشرة والتي توضحها فيما يلي:

دراسة "محمد فضيل" "مراقبة الميزانية" دراسة هي فالأصل رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مستغانم 2020

حيث كان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن عمل الميزانية يكون له أهمية وتأثير مهم على خطة التدقيق في القوائم المالية في كثير من الأحيان.

حدود الدراسة:

المكان: مؤسسة سوناطراك، مرسى الحجاج .وهران

الزمان: تحددت المدة الزمنية لإجراء البحث من بداية شهر فيفري إلى غاية 29 فيفري 2024

صعوبات:

أثناء قيامنا بالبحث واجهنا صعوبات أهمها :

قلة المراجع في الفصل الثاني

محتوى الدراسة :

حاولنا من خلال دراستنا للموضوع في ثلاثة فصول نفصل فيها التطور التدريجي للمفاهيم الخاصة للموضوع انطلاقا من البسيط ثم الأكثر تعقيدا بهدف الوصول إلى النتائج البحث ، وكذلك تطرقنا إلى الفصل التطبيقي ، فقد احتوى بحثنا على ثلاثة فصول ويتمثل محتوى كل فصل في:

الفصل الأول تناولنا فيه الإطار العام للميزانية العامة أما الفصل الثاني تناولنا فيه آليات تسيير الميزانية أما الفصل الثالث

تناولنا فيه دراسة حالة المركب /GP1

الفصل الأول:

الإطار العام للميزانية العامة

تمهيد

تعتبر الميزانية العامة من الوسائل الهامة التي تتدخل بها الدولة في الحياة الاقتصادية والمالية كذا الاجتماعية، ذلك لأنها السبيل لتحقيق جملة من الأهداف المالية، الاقتصادية، وأخرى اجتماعية وحتى سياسية، وهذا ما أدى إلى تطور دورها الذي لم يعد منحصرًا في تحقيق التوازن المالي وإنما امتد إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي يمكن اعتبار الميزانية العامة مرآة عاكسة للحالة المالية والمسار الاقتصادي للدولة، وتؤدي الدور المنوط بها من خلال تحديد جملة ما يجب تغطيته من نفقات، وما يجب تحقيقه من إيرادات، ويتم ذلك من خلال دورة الميزانية العامة، ومن أجل تأدية دورها بفعالية تزايد البحث عن أفضل الطرق والأساليب التي تعد وتسير على أساسها، حيث كان نتاج ذلك ظهور أشكال متعددة للميزانية العامة تختلف من حيث هيكلتها وتخطيطها وتتماشى مع الوعي الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المؤطر لعملية تسيير موارد الدولة وتوظيفها. فكان تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث:

المبحث الأول: عموميات حول الميزانية لعامة

المبحث الثاني: أنواع و مبادئ الميزانية العامة

المبحث الثالث: طرق و مراحل إعداد الميزانية و المشاكل المصاحبة لها

الفصل الأول: الإطار العام للميزانية العامة

المبحث الأول: عموميات حول الميزانية العامة

تعتبر الميزانية العامة من أهم التنظيمات المالية المعاصرة، وذلك بتعريفها وعرض خصائصها وتبيين أهميتها، وأخيرا -
التطرق إلى المبادئ والقواعد الأساسية التي تحكمها بالإضافة إلى كيفية إعدادها، وهذا على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم الميزانية العامة

- مفهوم الميزانية:

تعددت التعريفات الخاصة بالميزانية سواء أكان ذلك في الفقه المالي أو التشريعات الوضعية وسوف نعرض البعض من هذه التعريفات و ذلك على النحو التالي:
عرف المشرع الجزائري الميزانية في المادة رقم 60 من قانون 84 المرسوم التنفيذي رقم (17-18) وهذا نصها: (تتشكل الميزانية العامة من إيرادات ونفقات النهائية للدولة المحددة سنويا بموجب قانون المالية والموزعة وفقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها)

يتضح لنا من نص المادة أن المشرع الجزائري قد عرف الميزانية العامة للدولة بمحتواها فقط، دون الإشارة إلى مفهومي التقرير والترخيص وهذا يعني أن الميزانية هي مجرد وثيقة محاسبية أو جدول مالي يتضمنه قانون المالية، وهذا الأخير هو الذي يقدر ويرخص النفقات و الإيرادات بالإضافة إلى هذا فإن قانون المالية هو الذي يحدد طبيعة الإيرادات والنفقات العمومية ، والنتيجة للتطور جاء تعريف تعديلي للميزانية العامة للدولة وذلك في المادة رقم 3 من قانون المالية 1990 المرسوم التنفيذي رقم (21-90) وهذا نصها: (الميزانية هي الوثيقة التي تقدر السنة المدنية مجموع الإيرادات النفقات والنفقات الخاصة بالتسيير و الاستثمار و منها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأس مال وترخص بها ¹

كما يمكن تعريف الميزانية على أنها تحقيق أهداف مالية مستقبلية محددة، عن طريق دراسة إيرادات وتكاليف وظروف مشروع ما خلال فترة معينة، وهي أحد أهم الطرق الإدارية التي تساعد على معرفة درجة إتقان الأداء للعمل، وتساعد على تحقيق الأهداف المالية، كما تساعد على التعامل مع الكوارث والمواقف المالية التي تم توقعها سابقا .

ويُمكن أيضا تعريف الميزانية على أنها ملخص يشمل الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية محددة، والتي تساعد على إدارة الأموال، و تحديد الأولويات للأمور المراد الإنفاق عليها، كما تساعد الميزانية على تحديد النفقات المهدرة والتقليل منها .

1- فهيمة باديس، محاضرات في المحاسبة العمومية جامعة منتوري قسنطينة 2000-2001، ص 27.

كما يمكن القول عنها بأنها البيان المالي الذي يُوضّح أصول الشركة والتزاماتها وحقوق الملكية خلال فترة زمنية معيّنة، حيث بالإمكان الرجوع إليها لحساب نسبة العائدات وتقييم الهيكل الرأسمالي للشركة، فضلاً عن أهميتها في تزويد الشركة بمعلومات حول مستحقّاتها من جهة، والديون المترتبة عليها من جهةٍ أخرى، ومقدار المبالغ المستثمرة من قبل أصحاب الأسهم، كما تُساهم الميزانية في إجراء تحليل لبيانات الشركة المالية، وحساب النسب المالية الخاصة بها وتلعب دوراً محورياً في معرفة الوضع المالي للمؤسسة لمساعدة أصحاب القرار على اتّخاذ الإجراءات الأنسب .

المطلب الثاني : أهمية الميزانية العامة

تعد الميزانية العامة للدولة بمثابة بيان لما تتوقعه السلطة التنفيذية أن تنفقه وأن تحصله من إيرادات مالية خلال مدة قادمة تقدر بعام واحد في اغلب الأحوال ، و تعتبر الميزانية العامة للدولة بما تتضمنه من بنود النفقات و الإيرادات و مبالغها بمثابة برنامج عمل الحكومة في الفترة المقبلة ، حيث يعكس هذا البرنامج سياستها في كافة المجالات الاقتصادية و الاجتماعية تحتل السياسة المالية مكانة هامة بين السياسات الأخرى لأنها تستطيع أن تقوم بدور مهم في تحقيق الأهداف المتعددة التي ينشدها الاقتصاد الوطني ، وذلك بفضل أدواتها المتعددة التي تعد من أهم أدوات الإدارات الاقتصادية من حيث توجيهه و معالجة ما يتعرض له الاقتصاد الوطني ¹

و تكمن أهمية الميزانية العامة فيما يأتي:

أولاً: من الناحية الاقتصادية

الميزانية أداة تساعد في إدارة و توجيه الاقتصاد القومي، حيث لم تعد الميزانية أرقاماً و كميات كما كانت في المفهوم التقليدي، بل لها آثار في كل من حجم الإنتاج القومي و على مستوى النشاط الاقتصادي بكافة فروع و قطاعاته، فهي تؤثر و تتأثر بهذه القطاعات الاقتصادية، فغالبا ما تستخدم الدولة الميزانية العامة و محتوياتها (النفقات و الإيرادات) لإشباع الحاجات العامة التي يهدف الاقتصاد إلى تحقيقها.²

ثانياً: من الناحية السياسية

شكل إعداد الميزانية واعتمادها مجالاً حساساً من الناحية السياسية، حيث تعتبر وسيلة ضغط يشهدها البرلمان للتأثير على عمل الحكومة سواء من حيث تعديلها أو حتى رفضها حتى تظهر الحكومة إتباع نهج سياسي معين تحقيقاً لبعض الأهداف السياسية والاجتماعية.³

ثالثاً: من الناحية المالية

تعد الميزانية المرآة التي تعكس المركز المالي للدولة لأنها وثيقة مالية تفصل وتعدد كل المصادر التي تدر الإيرادات العامة خلال السنة المالية ، كما أنها تضع الجداول المفصلة للنفقات العامة والأغراض التي اعتمدت لأجلها لذلك فهي تكشف بجلاء حقيقة الوضع المالي للدولة.⁴

¹ بوجلال احمد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية : المكتبة المركزية الأغواط، 2017/2016-282ص
-محمد الصغير بعلي وأبو العلا يسري، **المالية العامة**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 89
- محمد الصغير بعلي وأبو العلا يسري، مرجع سبق ذكره، ص 89
- عبد الله إبراهيم علي وأنور العجارمة، **المالية العامة**، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص 204

رابعاً: من الناحية الاجتماعية

إن أهمية الميزانية العامة الاجتماعية تتعلق بمفاهيم العدالة الاجتماعية، وتقليل الفوارق بين الطبقات وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.¹

المطلب الثالث: دور الميزانية العامة

- دور الميزانية العامة في مالية الدولة

حيث مرت الميزانية العامة بمرحلتين هما :

1- دور الميزانية العامة في النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

جاءت النظرية التقليدية في مرحلة من التطور الاقتصادي والاجتماعي للدول المختلفة تميزت بعدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية إلا في حدود ضئيلة وذلك تأثيراً بمذهب الحرية الفردية الذي ازدهر في ظل نظام الاقتصاد الحر أو المرسل، لهذا فقد غلب على فكر هذه النظرية نوع من الحيادية المالية حيث تمثل هذا الحياد في مجموعة من الآراء التي كانت ترى أن أفضل الميزانيات هي أقلها نفقات وأن توازن جانبي الإيرادات والمصروفات يعتبر أمراً حيويًا في الموازنة السنوية، وقد ترتب على هذه الآراء وغيرها أن رفض التقليديون فكرة إحداث عجز منظم أو غير منظم في ميزانية الدولة²

2- دور الميزانية العامة في المالية الحديثة :

تدعو هذه النظرية إلى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وبذلك أصبحت الميزانية العامة أداة مهمة تستخدمها الدولة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، إذ يترتب على ذلك التضحية بالتوازن المالي (توازن الميزانية) في سبيل تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي .

والميزانية العامة الحديثة تعبر عن توجهات الدولة لسنة مقبلة وتترجم بصورة رقمية جميع أنشطة الدولة والإصلاحات المحتمل إدخالها، وأصبحت الميزانية الحديثة مندمجة في الاقتصاد القومي وأداة مهمة من أدوات تنفيذ السياسة العامة للدولة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية فهي تسخر لتحقيق التنمية والرفاهية والعدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الدخل بين أفراد وفئات المجتمع.³

1- عبد الله إبراهيم علي وأثور العجارمة، المرجع سبق ذكره، ص20

2- زينب حسين عوض الله، مبادئ المالية العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998، ص373.

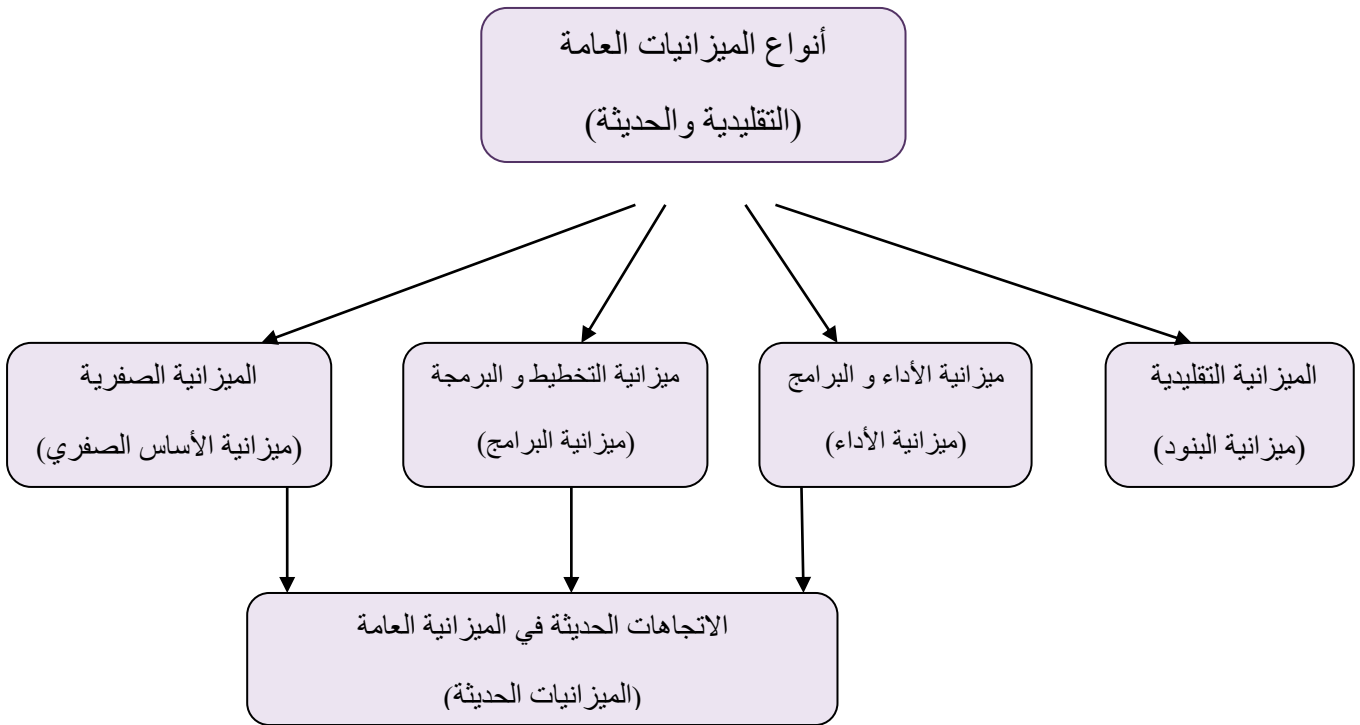
3- سعيد علي لبيدي، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص188.

المبحث الثاني: أنواع و مبادئ الميزانية العامة

لدى الميزانية العديد من الأنواع التي ينبغي ذكرها ويتعين على السلطة التنفيذية، وهي بصدد تحضير الميزانية، أن تضع في اعتبارها عدد من المبادئ العامة التي تحكم الميزانية والتي صارت من البديهيات في علم المالية العامة.

المطلب الأول: أنواع الميزانيات العامة

تتخذ الميزانية العامة العديد من الأنواع و الأشكال، و الشكل الموالي يوضح ذلك .



الشكل (01) : أنواع الميزانيات العامة¹

1-فاطمة مفتاح، تحديث النظام الميزانية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2010 - 2011، ص31 .

أولاً: الميزانية التقليدية

هي الميزانية التي يتم بموجبها تحديد النفقات العامة للدولة و اللازمة لقيامها بالمرافق العامة التي تؤدي الحاجات العامة، و تحديد الإيرادات التي ينبغي تحصيلها لتغطية النفقات، بحيث يتاح من خلال هذه الميزانية للسلطة التشريعية الرقابة على النشاط المالي للدولة ، بامتلاك البرلمان حق اعتمادها سنوياً، كما أنه يقوم بممارسة دوره الرقابي على تحصيل الإيرادات العامة، و التصرف بها من خلال مطابقة إنفاقها على الأوجه المحددة لها و وفقاً للمبالغ المعتمدة من قبله و الواردة في الميزانية .¹

و هذا النوع من الميزانيات يمتاز بالسهولة والبساطة في إعدادها وتنفيذها و الرقابة عليها مما يجعلها سهلة الفهم بالنسبة لغير المتخصصين .²

ثانياً: ميزانية البرامج و الأداء

تتلخص فكرة ميزانية البرامج و الأداء في تبويب نفقات الميزانية بحيث تظهر ما تنجزه الدولة من أعمال وليس ما تشتريه من السلع والخدمات و عناصر الإنتاج المختلفة، بحيث لا تشتري هذه الأشياء لذاتها، بل لكونها لازمة من أجل إنجاز هدف معين أو عملية معينة، ، وهذا ما يسمى بالنتيجة وحدة "الأداء" ،³

و يتسم هذا النوع بمجموعة من المفاهيم الأساسية نذكر منها: التخطيط، البرامج، تحليل البدائل ، التقييم .

أما فيما يخص خطوات تطبيق ميزانية البرامج و الأداء ، تكون كالتالي :⁴

- تقسيم عمليات الحوكمة إلى برامج و أنشطة.

- تحديد مقاييس الأداء.

- إعداد تقارير الأداء.

ثالثاً: ميزانية التخطيط و البرمجة

يرتكز هذا النوع من الميزانية على التخطيط و على ضرورة الربط بين التخطيط و الموازنة العامة، و يهدف إلى توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات ، لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة و التي تسعى إلى استخدام الإمكانيات المالية المتاحة، بكفاءة و فعالية لإشباع أكثر قدر ممكن من المواطنين.⁵

وتنظر إلى البرامج و الأنشطة الحكومية على أنها وسائل تهدف إلى تحويل الموارد العامة أو عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية، و هي الأهداف المطلوب تحقيقها ، ويتم ذلك من خلال :¹

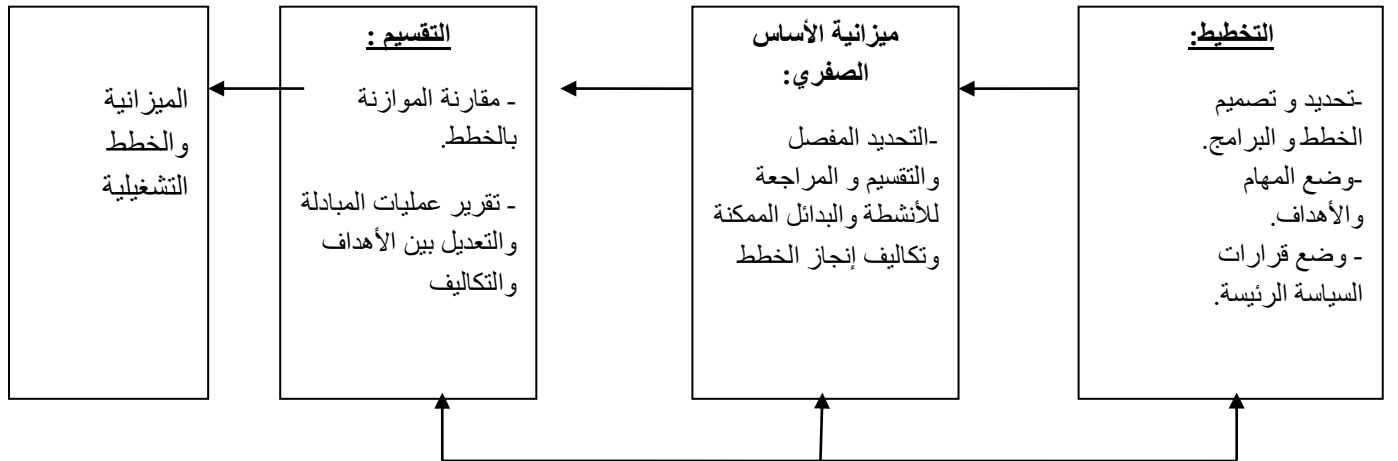
- فليح حسن خلف ، المالية العامة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008، ط1، ص316 .
2- جمال لعامرة ، أساسيات الموازنة العامة للدولة-المفاهيم والقواعد والمراحل والاتجاهات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004، ص178
3 فوزي عطوي، المالية العامة، النظم الضريبية وموازنة الدولة - منشورات حلبي الحقوقية ، بيروت، 2003، ص387
4 - فاطمة مفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص34، ص35
5 - جمال لعامرة ، مرجع سبق ذكره ، ص206

- تحديد الأهداف المكلفة بها الوحدة الحكومية؛
- البحث عن البرامج التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف؛
- تقييم كل برنامج عن طريق تحليل الكلفة مقابل المنفعة لتحديد المساهمة الممكنة لكل برنامج في تحقيق الهدف؛
- اختبار أفضل بديل من البرامج؛
- إعداد ميزانية رئيسية توحد البرامج المختارة حديثاً مع البرامج القائمة حالياً؛
- وضع الميزانية موضع التنفيذ؛
- الرقابة و الإشراف على تنفيذ و توفير المعلومات المسترجعة عن نتائج التطبيق؛
- و جملة هذه الخطوات حققت ما قد يعرف بمزايا ميزانية البرمجة و التخطيط .

رابعاً: الميزانية الصفرية

يقوم أسلوب الميزانية الصفرية على أنه عند وضع تقديرات الميزانية لأي بند من بنود النفقات يجب أن نبدأ من نقطة الصفر، أي لا ينظر إلى الواقع المالي للعام السابق، حتى إذا كان هذا البند موجوداً في السابق بل نضع تقديرات وفق الظروف المتوقعة في المستقبل أي أن كل عمل إداري منظم يتطلب التخطيط الدقيق، وذلك يتطلب إعادة النظر سنوياً في البرامج والمشروعات التي كانت تنفذ لاستبعاد أي إضافة أو منحي للعام الجديد²، و هذا ما تضمنه الميزانية الصفرية من خلال أسلوب التخطيط والتنفيذ بين البدائل المتاحة التي تحقق الأهداف المخطط لها. و الشكل الموضح أدناه يبين لنا عمليات التخطيط و الموازنة لأسلوب الميزانية الصفرية .

الشكل (02): عمليات التخطيط والموازنة لأسلوب الميزانية الصفرية³



عمليات مراجعة مستمرة بين الخطط و الميزانية لتعديل أي منها لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة

- حسن عبد الكريم و محمد خالد المهدي، الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 64، 2007، ص 110
 - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات المالية العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 162
 3 - حسن عبد الكريم و محمد خالد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 114

من خلال استعراضنا لأنواع الميزانية العامة يمكن القول: أن الاستحداث الحاصل كل مرة على مستوى الميزانية لا يعني إضفاء دور جديد لها ولكنه يعتبر تطويراً في جانب النفقات لمحاولة التغلب على الثغرات التي تصير كل مرة و تؤدي إلى صرف مبالغ لا تعود بأي فائدة على الدولة .

المطلب الثاني: مبادئ الميزانية العامة

المبادئ الأساسية للميزانية العامة:

لضمان الميزانية العامة وضمان سيرها لأي دولة هناك مجموعة من المبادئ والتي يمكن تفصيلها كما يلي:

أولاً: مبدأ السنوية للميزانية العامة

وهذا المبدأ يعني أن تغطي الميزانية العامة مدة اثني عشر شهراً، ويترتب على ذلك بأن تقوم السلطة التنفيذية بإعداد تقديرات أرقام الميزانية لمدة سنة مالية مقبلة أي أن تكون هذه التقديرات قابلة للتنفيذ خلال السنة ، بالإضافة إلى أن إقرار الميزانية من قبل السلطة التشريعية يكون صالحاً لمدة سنة، وهذا يقتضي تجديد هذا التصديق سنوياً ويترتب على ذلك بأن تلغى جميع الاعتمادات المالية التي لم يتم إنفاقها بعد نهاية السنة المالية التي سبقت الموافقة.¹

ومن الطبيعي أن تحدد كل دولة تاريخ بدء السنة المالية الخاصة لها وفقاً لظروفها السياسية والإدارية والمالية، فلذا نجد أن هناك اختلافات في بدايات السنة المالية لكل دولة وليس من الضروري أن يتطابق ذلك مع بداية السنة التاريخية.

ثانياً: مبدأ وحدة الميزانية العامة

يقيد إدراج مبدأ الوحدة في أن كل الإيرادات والنفقات العمومية محتواة في وثيقة قانونية واحدة فقط تعرض على السلطة التشريعية للرقابة والمصادقة عليها.²

فمبدأ الوحدة بمفهومه الحديث يسمح بتسجيل مختلف أنواع النفقات والإيرادات دون سهو أو غموض، ويرد تبرير هذا المبدأ من ناحيتين³:

الناحية المالية: حيث أن تطبيق هذا المبدأ يسهل معرفة المركز المالي للدولة وخاصة عند مقارنة المجموع الكلي لإيراداتها ونفقاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد الباحثين الماليين والاقتصاديين فيما إذا كانت هذه الميزانية متوازنة من عدمه.

من الناحية السياسية: حيث أن هذا المبدأ ييسر للمجالس النيابية القيام بمهمة مراقبة الميزانية، ولهذا كان من المبادئ الأساسية في المالية العامة التقليدية.

- عبد الله الشيخ محمود الطاهر، مقدمة في اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998، ص409، ص410

2-François chouvel, **Finances Publiques**, Caliano Éditeur, paris, 2007, p37.

- مؤيد عبد الرحمان الدوري، طاهر موسى، إدارة الموازنات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص253

ثالثاً: مبدأ توازن الميزانية العامة

يعني هذا المبدأ أن تتساوى كل من الإيرادات العامة والنفقات العامة سنوياً، ذلك أن زيادة الإيرادات عن النفقات يؤدي إلى تحقيق فائض أما إذا زادت النفقات عن الإيرادات فيظهر عجز في الميزانية حينئذ تلجأ الدولة إلى الاقتراض العام الداخلي أو الخارجي¹.

ولقد كان هذا هو المبدأ السائد في القرن 19 حتى أواخر عام 1929 حيث الكساد العالمي الكبير الذي غير من معتقدات أصحاب مبدأ التوازن المرتبط بالدولة الحارسة ذات الوظائف التقليدية (الأمن والدفاع والعدالة..) وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي فلا داعي في نظرهم لوجود فائض أو عجز، لأن النقص يعني عدم قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها السيادية بينما تعكس الزيادة هدر للموارد الاقتصادية.

ولكن تحت تأثير أفكار لينز و ظهور المفهوم المعاصر للمالية أصبح تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أمراً واقعاً، وبدأت الحكومة تلجأ إلى السياسة المالية لمكافحة آثار الدورة التجارية وتحقيق التشغيل الكامل واستقرار الأسعار².

رابعاً: مبدأ عمومية الميزانية العامة للدولة

تقضي قاعدة الشمول بأن يذكر في وثيقة الميزانية العامة جميع إيرادات الدولة أياً كان مصدرها وجميع نفقاتها مهما كانت أنواعها، ولا تسمح بخصم نفقات وزارة أو مصلحة من إيراداتها ومعنى ذلك أنه لا يجوز³:

- تخصيص أي نوع من أنواع الإيرادات العامة لتغطية نفقة بذاتها أو بإدارة من الإدارات العامة.
- عدم تنزيل نفقات أي إدارة أو مؤسسة من إيراداتها.
- ومن هنا يمكن القول أن هذا المبدأ يتفرع منه مبدأان هما⁴:

1. عدم جواز إجراء المقاصة بين النفقات والإيرادات:

من المعروف أن بعض المؤسسات الحكومية نتيجة لممارستها لنشاط معين تجاري أو صناعي أو خدمي تحقق من خلاله إيرادات معينة تتخذ شكل الرسم أو الضريبة أو الثمن العام، ويتحمل مقابل ذلك تكاليف معينة تتخذ صورة الأجر والمرتبات و ثمن المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج... الخ وبالنسبة لهذه المؤسسات يمكن إتباع أسلوبين للمحاسبة:

أ- أسلوب الميزانية الصافية: والذي يسمح للمؤسسة أن تخصم من إجمالي إيراداتها إجمالي نفقاتها بحيث لا يظهر في الموازنة إلا المبلغ الصافي.

ب- أسلوب الميزانية الإجمالية: وبموجب هذا الأسلوب تدرج في الموازنة إيرادات و نفقات المؤسسة كافة مهما صغرت ويعد هذا الأسلوب هو الشائع الآن.

2. مبدأ عدم التخصيص:

- المرسي السيد حجازي، مبادئ الاقتصاد العام، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2002، ص 494

2- حمد أحمد عبد الله، سعيد عبد العزيز عثمان، مقدمة في الاقتصاد العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 100

3- عزوز مناصرة، أثر الزكاة على الموازنة العامة للدولة في مجتمع معاصر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2006-2007، ص 27

- عادل فليح العلي، المالية العامة والتشريع المالي الضريبي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 522⁴ □ 521

وبمقتضى هذا المبدأ لا يجوز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين، فالإيرادات تمثل وحدة تصب بكاملها في الميزانية العامة وتوجه عن طريقها لتمويل الإنفاق الحكومي بكامله دونما تمييز لإنفاق دون آخر ويؤدي أعمال هذا المبدأ إلى إحكام الرقابة التشريعية على أوجه الإيراد والإنفاق، كما أنها تحد من مطالب الفئات السياسية والاجتماعية بتخصيص إيراد معين لإنفاق معين يعود بالفائدة عليها دون سواها بالإضافة إلى أنها تحد من إسراف بعض المصالح العامة في تقدير نفقاتها إذا ما خصصت لها موارد معينة.

المبحث الثالث: طرق و مراحل إعداد الميزانية و المشاكل المصاحبة لها

إن عملية الميزانية في أي حكومة تتضمن القيام بخطوات متتالية تتكرر في كل سنة مالية، إذا من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بجميع المراحل التي تمر بها الميزانية العامة للدولة أو ما تعرف بدورة الميزانية ونذكر معها المشاكل المصاحبة في إعدادها.

المطلب الأول: طرق إعداد الميزانية

يمكن الاختيار بين ثلاث أنواع من الميزانية لإعداد تقديرات الميزانية الشاملة وهي: 1:

- 1. الميزانية المفروضة:** (الملزمة) و تسمى بالميزانية من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الميزانية ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط ومن مميزات هذه الطريقة هي أن الإدارة العليا لها إدراك واسع بعمليات المؤسسة والعلاقات بين الأنشطة المساعدة كما أنها غير مكلفة لأن عددا قليلا من الأشخاص يعدون التقديرات ويعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزام المستويات الإدارية السفلى بمسؤولياتها .
 - 2. الميزانية الإسهامية:** (المشاركة) وتسمى بالميزانية من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تتولى مسؤولية إعداد التقارير ثم تقوم بعملية التنسيق بين التقديرات ثم ترسلها إلى الإدارة العليا. ونتيجة لذلك فإن أهداف المؤسسة يمكن تحقيقها نظرا للدور النشط للإدارة الدنيا في إعداد التقديرات ويعاب على هذه الطريقة بأن مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم، وفي الاحتياجات في للموارد ووضع أهداف سهلة التحقيق، وبما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فإن تكلفتها أعلى.
 - 3. الميزانية التفاوضية:** (الاستشارية) هذه الطريقة أكثر واقعية وتعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين حسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، في البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى الإدارة مع توضيح حرص الإدارة العليا توزيع الموارد المتاحة بطريقة عادلة وغير متحيزة فإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف و الموارد المتاحة فإن الإدارة العليا ستطالب باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة، فحسب ما يتوصل إليه في الخطوة الماضية فإن الإدارة العليا تقوم بإضافة الموارد المتوقعة.
- وقبل إعداد أي ميزانية يجب توفر الشروط التالية: 2:

1- فركوس محمد . مرجع الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص04
2- خيرت ضيف، الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996، ص13

الشرط التنظيمي: يتطلب تعدد أهداف المؤسسة توزيعها وإسنادها إلى أطراف متعددة وتحقيقها لا يمكن أن يتم من طرف واحد، حيث تمثل مراكز مسؤوليات لها مهام وأهداف خاصة وواضحة وعملية وعليه فإن الشرط الأساسي لنجاح الميزانية هو تواجد تنظيم إداري تكون فيه المسؤولية واضحة حتى يتم فيه توزيع المهام من جهة وقياس الأداء من جهة أخرى.

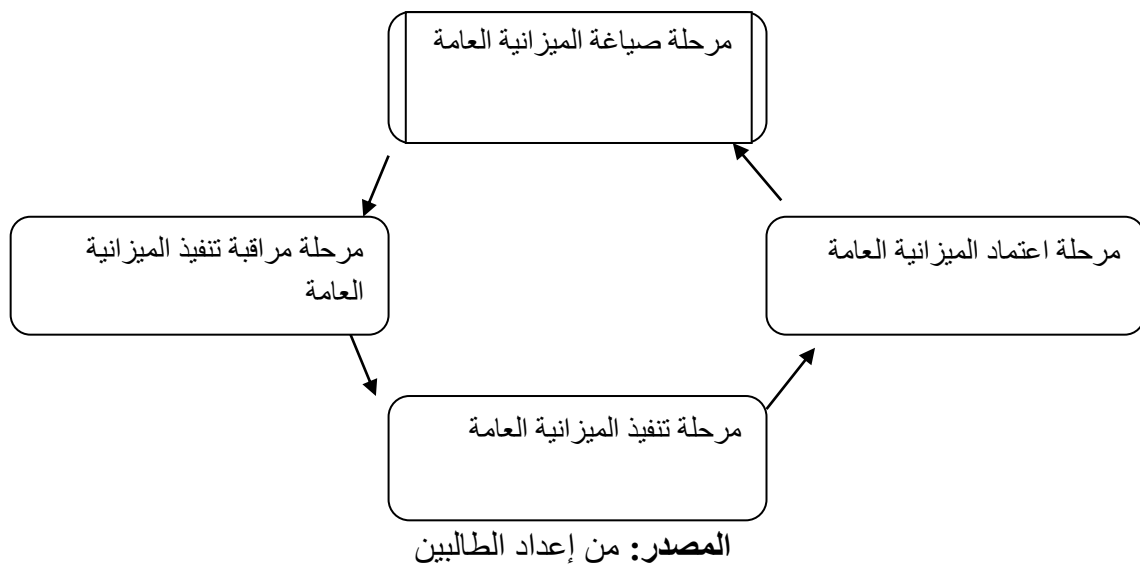
الشرط النفسي: إن نجاح الميزانية لا يتوقف على الشروط التنظيمية (أدوات محاسبية، أدوات إحصائية... إلخ) فقط بل لابد من توفر الشروط النفسية التي تحفز العمال، فاشترك جميع المسؤولين وعمالهم لإعداد الميزانية التقديرية يتم تقبلها كأداة لقياس أدائهم وبالتالي العمل على تحقيقها للحصول على إنجازات مادية ومعنوية.

الشرط المادي: إن تطبيق نظام الميزانية التقديرية يتطلب ضبطاً للمعلومات و المتمثلة بصفة خاصة المعطيات المحاسبية حيث يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الأوقات المناسبة لإعداد الميزانية من جهة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق مختلف أهداف مراكز المسؤوليات المعنية من جهة أخرى، أي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الميزانية

إن السلطة التنفيذية أقدر من السلطة التشريعية على تحضير وإعداد الميزانية العامة فهي بما لها من أجهزة حكومية فنية أدري ولا شك بمقدرة القطاعات والفئات المختلفة على تحمل الأعباء المالية، الأمر الذي يمكنها من سلامة اختيار مصادر الإيرادات العامة، والسلطة التنفيذية علاوة على ذلك وبما لها من خبرة واسعة في تنفيذ ميزانيات الأعوام السابقة أكثر قدرة على الإلمام بمختلف الحاجات العامة وأهمية كل منها، ومعرفة مواطن الضعف والإسراف وأكثر دراية بإمكانيات الاقتصاد ورفع الكفاءة وتحسين الأداء¹

الشكل (03): مراحل إعداد الميزانية العامة



- حامد عبد المجيد دراز، سميرة إبراهيم أيوب، مبادئ المالية العامة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص79. 1

أولاً: مرحلة صياغة الميزانية العامة

بداية هذه المرحلة تكون عند صدور بيان من رئيس مجلس الوزراء إلى الوحدات الإدارية الحكومية بإعداد الميزانيات الخاصة بكل وحدة إدارية حكومية، وتمر هذه المرحلة بدورها بعدة خطوات هي:¹

1. قيام الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة بوضع تقديرات أولية للإيرادات والنفقات للسنة المالية المقبلة، وإرسالها إلى دائرة الموازنة في وزارة المالية.
2. تقوم دائرة الميزانية بمناقشة هذه التقديرات مع المسؤولين في الجهات الحكومية، ثم صياغة ميزانية مقترحة، وهذا بعد أن تقوم بتجميع الميزانيات الفرعية وإعداد ميزانية شاملة وموحدة انطلاقاً من قاعدة الشمولية.
3. عرض الميزانية المقترحة على المجلس الاستشاري المتكون من وزير المالية والتخطيط، والصناعة والتجارة ومحافظ البنك المركزي ورئيس ديوان المحاسبة، فيعملون على مناقشة الموازنة المعروضة أمامهم و إجراء التعديلات اللازمة عليها .
4. تعرض الميزانية المقترحة لمجلس الوزراء من أجل مناقشتها وتعديلها إن دعت الحاجة.

ثانياً: مرحلة اعتماد الموازنة

يتم تقديم مشروع الميزانية العامة للسلطة التشريعية من أجل مناقشته واعتماده، ومن أجل هذه المهمة يتم تشكيل لجنة من قبل السلطة التشريعية، مهمتها هي دراسة مشروع الموازنة وإعداد تقرير مفصل عنها يتم توزيعه على الأعضاء، إضافة إلى هذا تقوم السلطة التنفيذية بعرض مشروع الميزانية عن طريق إلقاء رئيس الوزراء أو وزير المالية لبيان الحكومة عن الميزانية وفتح باب المناقشة لأعضاء المجلس التشريعي .

في بعض البلدان يمنح حق إدخال تعديلات على الموازنة للمجلس التشريعي، عكس بعض الدول التي لا يكون له الحق سوى بالاقتراح على الحكومة أو مشاركتها في الوصول لحل لنقاط الاختلاف، وبعد المناقشة يقوم المجلس التشريعي بالاقتراع واعتماد الميزانية ، وبعد الاعتماد يصدر المجلس "قانون الميزانية عد "والذي ي تخويلاً للسلطة التنفيذية يبدأ العمل بالميزانية الجديدة، وفي حال تأخر إصدار الميزانية الجديدة يتم العمل بميزانية السنة الماضية بمحددات معينة انتظاراً لإصدار قانون الميزانية الجديدة.²

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

مرحلة التنفيذ تعني أن الميزانية يتم تطبيقها على الواقع والتي تعد مهمة لحكومة، وكلما كان إعداد الميزانية دقيقاً ومحكماً كلما كان تطبيقها مطابقاً لما تم تحضيره وفي حدود الأرقام المقررة، وفي مرحلة التنفيذ يتم تناول ثلاث عمليات هي:³

1. **تحصيل الإيرادات:** ينشأ حق الحكومة في تحصيل وجباية الإيرادات من التشريعات المالية الصادرة، ومن القوانين المنظمة للقطاع الحكومي والاقتصادي، كما ينشأ من قانون الميزانية نفسه سنوياً، تحت قاعدة "عدم تخصيص

- عبد الرزاق قاسم شحادة وآخرون، المحاسبة الحكومية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 110
- قاسم إبراهيم الحسيني، المحاسبة الحكومية والميزانية العامة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 99 ص 1002
3 - محمد سعيد فرهود، علم المالية العامة (مع دراسات تطبيقية للمملكة العربية السعودية)، طبعت بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 1986، ص 558-563

الإيرادات العامة" والتي تعني اختلاط كل الإيرادات التي تحصلها خزينة الدولة في مجموعة واحدة حيث تمول كل النفقات العامة للدولة دون تمييز بين إيراد وآخر.

2. **صرف النفقات:** يتم تقرير إعمادات من قبل الميزانية العامة، والتي تحدد المبلغ الأقصى للإنفاق في الحاجات المحددة لها مسبقا ، وعلى عكس تحصيل الإيرادات فالنفقات العامة تخضع لقاعدة "تخصيص الإعمادات"، والتي تعني أنه لضمان رقابة السلطة التشريعية للنفقات العامة تمضي بشكل فعلي وجدي، يجب توزيع النفقات على الوزارات والهيئات المختلفة في شكل اعتمادات معينة ومخصصة لكل منهم.
3. **خزينة الدولة:** تعتبر حلقة الوصل بين الجباية والصرف، ففيها تجمع الإيرادات العامة وتخرج النفقات العامة، ومنه فخزينة الدولة تقوم بمهنتين هما تحصيل الإيرادات و صرف النفقات باسم الدولة والتوفيق بين عمليات الجباية والصرف.

رابعا: مرحلة مراقبة تنفيذ الميزانية

و هذه المرحلة سوف نشرحها في احد المباحث القادمة

المطلب الثالث: المشاكل المصاحبة في إعداد الميزانية

قد تواجه الميزانية مشاكل في إعدادها و أبرزها: ¹

1. إعماد الميزانية بشكل كبير على عنصر التقدير، إذ أن الميزانية لا تتعدى كونها توقعات لنشاط المؤسسة في عام قادم وبذلك فهي لا تعكس حقائق مؤكدة وإن فشلت الميزانيات الهامة كميزانية المبيعات مثلا فإن آثار ذلك ستكون ملموسة في النشاطات الأخرى للمؤسسة.
2. طول الوقت و عظم الجهد الذي يأخذه إعداد الميزانية ومناقشتها ومراجعتها خصوصا إذا كانت تعد بأسلوب المشاركة، وبما أن للإدارة العليا دور في عملية المناقشة وإقرار الميزانية فإن هذا الدور قد يكلف المؤسسة ثمنا باهظا نتيجة لانشغال الإدارة العليا بالميزانية على حساب التفرغ لرسم الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
3. استخدام بعض الأقسام للميزانيات كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقية.

- إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم المحاسبية وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2007، ص63ص64.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل دراسة أهم المفاهيم الأساسية للميزانية العامة فهي بيان واضح عن العمليات المالية للدولة، من خلال رصد الإيرادات العامة وتوضيح مجال صرفها من أجل تحقيق الأهداف التنموية المسطرة والمبرمجة من قبل الجهاز التنفيذي على الصعيد المالي، الاقتصادي، الاجتماعي. وتم توضيح مراحل إعدادها والمشاكل المصاحبة لها، وما مدى أهميتها في تشكيل التوازنات الاقتصادية والمالية. و سوف نتناول ونبين في الفصل الموالي آليات تسييرها.

الفصل الثاني:

آليات تسيير الميزانية

تمهيد

لكل مؤسسة منهاجا أو آليات خاصة بها تسيير بها ميزانيتها لضمان نموها وزيادة قوتها.

فالميزانية هي خطة العمل وهي أداة المسؤوليات المركزية وتعتبر أداة تحكم وأداة تنسيق بين كافة أقسام الشركة .

التسيير الجيد للميزانية والتنظيم الجيد والقدرة على التنبؤ والتصدي للمخاطر التي قد تصيب المؤسسة يضمن للشركة أو المؤسسة الاستمرارية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية أو الدولية أيا كان نشاطها وتحقيق أهدافها المسطرة.

وهنا كان تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث:

المبحث الأول: مفهوم آليات تسيير الميزانية ودورها

المبحث الثاني: آليات تسيير الميزانية

المبحث الثالث: أهداف ودور آليات تسيير الميزانية في الشركة

الفصل الثاني: آليات تسيير الميزانية

المبحث الأول: مفهوم آليات تسيير الميزانية وأنواعها

المطلب الأول: مفهوم آليات تسيير الميزانية

آليات تسيير الميزانية هي وسيلة للإدارة تتمثل في ترجمة القرارات التي تتخذها إدارة الشركة أو المؤسسة بمشاركة المسؤولين إلى برامج عمل محددة بالأرقام، والآليات هي نوع من أنواع الإدارة التنبؤية التي تترجم إلى عدة معاني:

يتمثل تسيير الميزانية بشكل رئيسي في تقدير خطة قصيرة الأجل، ويحتل مكانة بارزة بين تقنيات مراقبة الإدارة المستخدمة لتسهيل وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.

والآليات التسيير تعتبر طريقة ونمطا للتوجيه والاستخدام الصحيح لموارد الشركة تشمل جميع جوانب أنشطة الشركة من خلال سلسلة من التوقعات المحددة بالأرقام. يتم مقارنة الأداء الفعلي بالتوقعات، مما يسمح بكشف الاختلافات و الفوارق التي تتطلب تدابير تصحيحية.

من هذه الفقرة الأخيرة ، يمكننا أن نرى أنه في العديد من المجالات الأخرى لتسيير الميزانية، تكون المشكلة بسيطة للغاية بحيث تبدو كما يلي:

- مقارنة الاستثمارات والعمليات والتكاليف والمنتجات بما كان متوقعا.
- تحليل التغييرات في القيم المطلقة والنسبية دون القلق بشأن الأرقام أو الفروق الدقيقة.
- تحديد ما يجب القيام به للاقتراب من المستوى الأمثل والتصرف بسرعة قبل أن تصبح تكلفة الإجراء التصحيحي مرتفعة للغاية.

المطلب الثاني: تعريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالآليات

هذه أبرز المصطلحات التي تمسها آليات تسيير الميزانية و تتكرر في كل مرة تواجه فيها الشركة قرارا وهي:

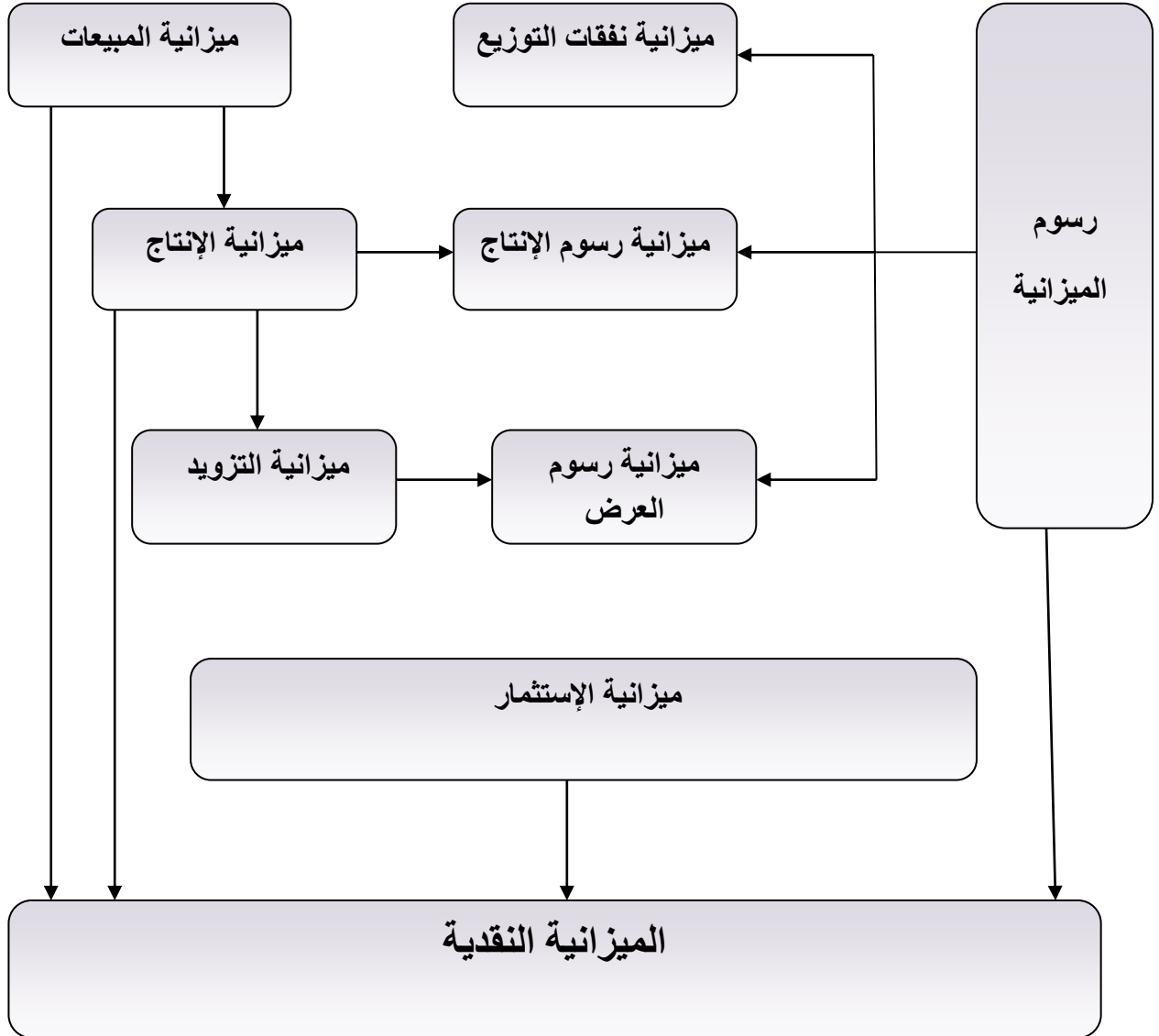
- ◀ **التوقعات:** دراسة واضحة للقرارات وإمكانياتها والاستعداد لاتخاذها.
- ◀ **الموازنة:** تحديد الأهداف ووسائل واجبة تحقيقها.
- ◀ **الرقابة:** الاختلافات بين الهدف وتحقيق هذه الاختلافات وتفسيرها واستغلالها.
- ◀ **الانحراف:** هو الفرق بين الوضع الفعلي والوضع المتوقع.

$$\text{الفرق} = \text{الإنجاز} - \text{التنبؤ}$$

المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للميزانية

الشكل رقم (04): أنواع الميزانيات

المصدر: من إعداد الطالبين



المبحث الثاني: آليات تسيير الميزانية

تعد آليات تسيير الميزانية أحد الأسس الرئيسية لضمان الإدارة الفعّالة والرشيّدة للموارد المالية في أي مؤسسة. من خلال هذه الآليات، يتم التخطيط المسبق للإيرادات والنفقات، ومراقبة تنفيذ الميزانية، وتحليل الأداء المالي، لضمان تحقيق الأهداف المالية والإستراتيجية بأكبر قدر من الكفاءة. تساهم هذه الآليات في تحسين اتخاذ القرارات المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل، مما يجعلها أداة لا غنى عنها في الإدارة المالية الحديثة.

المطلب الأول: الآليات الأولية للتسيير

يجب أن تسطر الميزانية ما يلي:

• تحديد الأهداف التي تتبعها المنظمة.

• وضع خطط قصيرة الأجل.

• وضع خطة استثمارية.

• نشر خطة إنتاج.

• إمدادات الخطة.

• خطة لتوظيف العمالة والاستعداد للتدريب .

• تحديد الميزانية العامة .

• متابعة الخطط.

• إجراء قياس دوري لمدى تحقيق الأهداف.

• تقييم الاقتصاد والكفاءة وفعالية المديرين.

• التدخل لتصحيح الخطط .

المطلب الثاني: آليات تسيير الميزانية

1- تنفيذ الميزانية:

قبل التطرق إلى تنفيذ النفقة والمراحل المتعلقة بذلك ، يجب علينا أن نوضح بين مفهومين قد يكون ليس من السهل التفرقة بينهما وهما نظامية النفقة وملائمة النفقة والتي تندرج ضمن تحديد طبيعة عمليات تنفيذ الميزانية ، يعتبر نظامي ما يقع داخل إطار مخطط الميزانية ويعتبر ملائم كل ما ترك لمبادرة الفرد في عمليات المكلفين بتنفيذ الميزانية تنحصر في هاذين المنطقتين.

أ- ملائمة النفقة: التقييم يتعلق بالنتائج المحصل عليها من جراء شراء عتاد ما (نوعية العتاد المحصل عليه مقارنة ما تعرف عليه في هذا الميدان ، هل تم اقتناؤه لتلبية حاجة ملحة ، هل هناك ظروف موضوعية تسمح بالاستعمال الأمثل لهذا العتاد).

ب - نظامية النفقة: التقييم يتم على أساس تطبيق القواعد المالية والمحاسبية المتمثلة في هل النفقة مصرح بها في الميزانية ، هل الإعتمادات المخصصة لهذا الغرض موجودة أو كافية ، هل تم الدفع بعد إنجاز العمل وبأي طريقة كان ذلك ، هل تم احترام قواعد المنافسة حين اختيار المورد .

إن من السهل تقسيم العملية في ظل مفهوم نظامية النفقة لأن ذلك مرتبط بتطبيق قواعد مالية و محاسبية ، أما بالنسبة لملائمة النفقة فإن من الصعب القول بان العملية قد نجحت أو فشلت لأنه بين الفشل الذريع (التام) والنجاح الباهر توجد درجات متفاوتة المستويات .

إن المحاسبة العمومية في مجمل قواعدها تكاد تنحصر في مفهوم نظامية النفقة ولا تعد إلى الملائمة إلا بحالات استثنائية و بشيئ من الحذر.

إن المتعارف عليه هو إن الملائمة من اختصاص الأمر بالصرف و النظامية من اختصاص المحاسب ، غير إن الفرق بينهما ليس بالمطلق ، فالأمر بالصرف من جانبهم يجبر على احترام كل القواعد المالية والمحاسبية و المحاسب من جانبه قد يقوم بعملية ملائمة ولو بصفة غير مباشرة.¹

مبدأ الفصل بين الأمر بالصرف والمحاسب:

إن تنفيذ الميزانية بشقيها الإيرادات والنفقات من اختصاص شخصين هما الأمر بالصرف والمحاسب ، فالأمر بالصرف تتحدد مهامه في الإشراف على تمثيل عملية الإيراد والنفقة والقيام بجميع الإجراءات المتعلقة لتحضير الملف، ويكون ذلك ضمن ما يعرف بالمرحلة الإدارية، أما المحاسب فهو يأخذ على عاتقه تحصيل الإيراد والقيام بعملية الدفع.²

2- الرقابة على الميزانية:

مراقبة الميزانية هي وظيفة جزئية هدفها هو مقارنة "المحقق" مع "التوقعات" من أجل تحديد نسبة الإنجاز التي تسمح بتحليل الانحرافات والتي تتطلب المساعدة في الإجراءات التصحيحية.¹

1- جمال الدين عيساوات، المبادئ الإدارية ، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر 2002/2001

2- عامر سعد يس، الاتصالات الإدارية، القاهرة، مطبعة الإشعار، 2001

تحتزم مراقبة الميزانية منهجية عمل محددة وتتبع عملية منطقية تتضمن عدة مراحل :

أ- الرقابة قبل الإجراء:

في الأول نقدم المعلومات العددية اللازمة للتفكير الاستراتيجي في إدارة الشركات. يقوم القادة بعد ذلك بمساعدة التقاليد الاقتصادية للسياسة المختارة لبناء خطة تتوافق مع الخيار المختار وفي الأخير تقوم الشركة بتسقيف هذه الحدود المالية.

ب- الرقابة أثناء الإجراء:

وهي الإدارة التشغيلية التي تتكون من توفير وجمع المعلومات اللازمة لإكمال الإجراء وفقا للنتائج المجردة.

ويجب بناء نظام الميزانية على أساس تشغيلي حتى يكون هذا النوع من الرقابة على الميزانية قابلا للتطبيق.

ت- الرصد بعد الإجراء:

التحقق بعد الإجراء أو التحقق بعد ذلك لا يصح الإجراءات. وتتمثل وظيفتها أساسا في قياس النتائج المحققة في مختلف مجالات الإدارة " التقنية والاقتصادية والتجارية.... " في تقييم الأداء داخل منظمة ما ينظم كمرکز للمسؤولية².

مخاطر عدم الرقابة على الميزانية:

إذا لم يتم مراقبة الميزانية بشكل فعال، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الحصول على المعلومات الصحيحة حول الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة .

كما يمكن أن يؤدي عدم مراقبة الميزانية إلى عدم الحصول على المعلومات الصحيحة حول الحسابات المالية الخاصة بالشركة.

وسنرى آليات تسيير الميزانية في أحد مركبات شركة سوناطراك في الفصل الثالث.

1- contrôle de gestion et de budgétaire, Keiser édition ESKA, paris, 1995

2- مجلة حقوق وعلوم إنسانية، دراسة اقتصادية، جامعة زيان عاشور بجلفة

المبحث الثالث: أهداف ودور آليات تسيير الميزانية في الشركة

إن لهذه الآليات أهدافا في المؤسسة ينبغي تحقيقها وتلعب دورا كبيرا في استقرار الشركة وسندكر أهم الأدوار التي تلعبها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: أهداف آليات تسيير الميزانية

يكمن هدف الآليات في:

- التوفير المتجانس لنفقات ومنتجات الشركة لفترة محددة.
- توقعات العمل الحالي، وتستخدم هذه التوقعات باتخاذ قرارات الإدارة الراشدة.
- مشاركة (القادة المرؤوسين) على جميع المستويات لتحقيق الأهداف التي وصفوها بأنفسهم.

المطلب الثاني: دور آليات تسيير الميزانية

تؤدي الآليات المعمول بها حسب نظام المؤسسة أدوارا هامة منها:

دور تنسيقي لمختلف النظم:

تغطي الشبكة جميع هياكل المؤسسة ، مما يسمح بتوحيد الإجراءات الكمية وعرض الوثائق المركبة في الميزانية العامة.

دور تحفيز للأفراد:

ويتوقف هذا الدور على طبيعة مشاركة المسؤولين في وضع الميزانيات. وهذه المشاركة قوية في الميزانيات المتفاوض عليها، وهي أقل أو تحت الصفر في الميزانيات المفروضة.

دور محاكاة:

ويتيح حوسبة إجراءات الميزانية اختبار عدة فرضيات تتعلق بالميزانية. هذا مهم بشكل متزايد في مواجهة عدم اليقين والتعقيد في أسواق اليوم. وبالتالي، تسمح الآليات المعمول بها بإدارة التنبؤات في الوقت الفعلي وتعديل الميزانية إذا لزم الأمر.

خلاصة الفصل

تتمثل آليات تسيير الميزانية في عملية التخطيط ومراقبة النفقات والإيرادات لتحقيق الأهداف المالية لمؤسسة أو منظمة. ويتضمن تخطيط الميزانية وضع خطة مالية شاملة تحدد التكاليف المتوقعة وتقدير الإيرادات المتاحة وتحديد الأولويات المالية. رصد الميزانية يعني متابعة النفقات والإيرادات بشكل دوري لضمان الامتثال للميزانية وتحقيق الأهداف المالية. تنفيذ الميزانية يتطلب اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالإفناق والاستثمار وإدارة الديون بشكل حكيم وفقا للميزانية المحددة.

ومن هذه الآليات مراقبة الميزانية وتتضمن التحقق من الامتثال المالي وتحليل البيانات المالية لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر .

تسيير الميزانية يتكامل مع العملية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال توجيه الموارد المالية بشكل فعال و تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز الكفاءة والفعالية المالية للمؤسسة. التسيير الجيد للميزانية أمر حيوي لنجاح المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة سوناظراك

المجمع GP1\Z

تمهيد

قسم النقل الوطني وتسويق النفط والغاز تسمى " سوناطراك " هي شركة النفط والغاز من أبعاد دولية ، نظرا لمساهمتها كقوة اقتصادية الرائدة في البلد، مع إدخال الاقتصاد الجزائري والاقتصاد العالمي.

الشركة التي وافقت عليها القرار رقم 491- 31 63 ديسمبر 1963، برأسمال مسجل من 245 مليار دينار، موزعة على 245000 سهم بقيمة مليون دينار اكتتب كل وتدفع من قبل الدولة.

المساهم الوحيد لسوناطراك هو الدولة. من المرسوم المؤرخ في 11 فبراير 1998 أصبح سوناطراك شركة مساهمة مشتركة مع الأجهزة التالية:

◀ الجمعية العامة (GA)

◀ مجلس الإدارة (CA)

◀ الرئيس التنفيذي ل رؤساء يساعده المسؤولين لقيادة الأنشطة.

في عام 1999، كانت الجزائر مع شركائها في طليعة من الاكتشافات العالمية.

واضطرت الجزائر إلى إنشاء العديد من المجمعات الضخمة متحدة فيما بينها و منها الفرع GP1\Z الذي سوف نتعرف عليه من خلال هذا التقرير.

المبحث الأول: عرض شركة سوناطراك

تعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا وتلعب دورا اقتصاديا كبيرا في البلاد .

المطلب الأول: الاسم الكامل والمختصر للمؤسسة

تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث و الإنتاج ،النقل و تحويل المحروقات و تسويقها

- شركة SO/Société

- وطنية NA/ National

- نقل TRA/ Transport

- تسويق C/commercialisation

-المحروقات H/Hydrocarbure

المطلب الثاني:طابع نشاطها

1- التنقيب والإنتاج EP

2- النقل عن طريق القنوات Transport

3- التميع و التكرير والبتروكيميائي LQS Et RP

المطلب الثالث:التعريف بمؤسسة سوناطراك

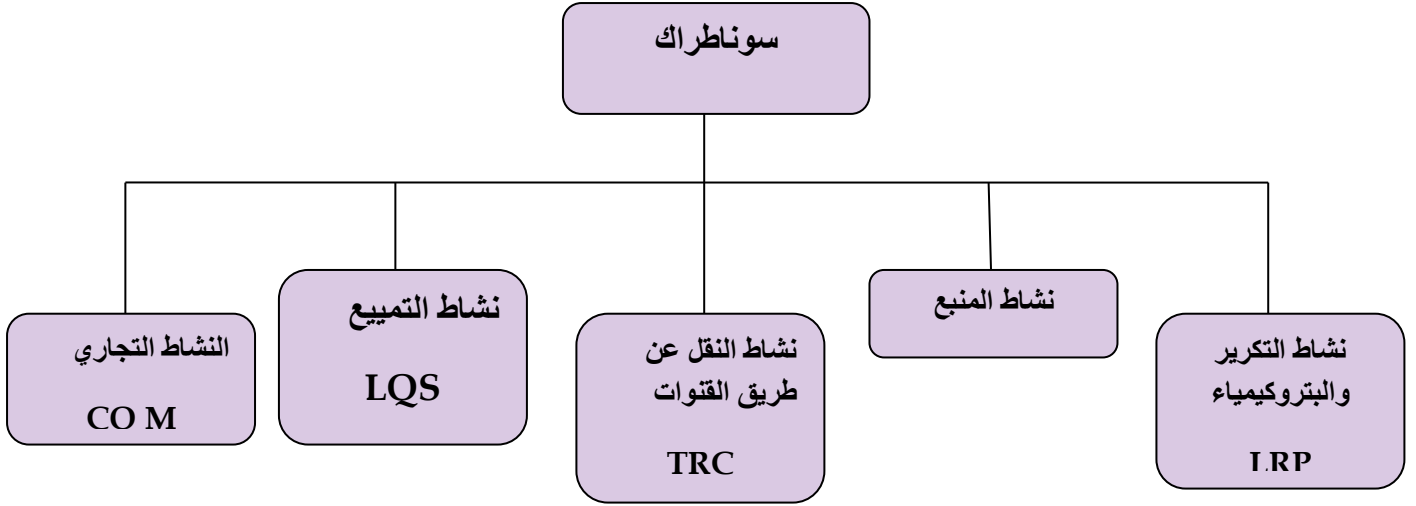
اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب ونقل وتسويق المحروقات، وهي الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية والغازية وبيعها.

تعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، وهي تشارك في التنقيب والإنتاج عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها معتمدة عن إستراتيجية التوزيع، تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقة الجديدة والمتجددة، تصفية مياه البحر، وكذلك البحث واستغلال الطاقة المنجم بهدف مواصلة إستراتيجياتها العالمية ، تنشط سوناطراك في الجزائر و عدة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، مصر)، في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية(البيرو) و كذلك الولايات المتحدة الأمريكية برقم أعمال يقارب 1.56 مليار دولار المحقق خلال سنة 2010

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا ، الثانية عشر في العالم ،وهي رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع و ثالث مصدر عاملي لغاز البترول المميع و خامس مصدر للغاز الطبيعي.

- أول شركة إفريقية.
- رابع عشر شركة بترولية عالمية.
- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطيات).
- سادس شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي(احتياطيات وإنتاج).
- الخامس و عشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين.
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- رابع مصدر عاملي للغاز الطبيعي المميع.
- ثالث مصدر عاملي لغاز البترول.

المطلب الرابع: منظمة مؤسسة سوناطراك



الشكل (05): تنظيم شركة سوناطراك

المبحث الثاني: عرض المركب GP1/Z

المطلب الأول: التعريف الشامل بالمركب GP1/Z

هو واحد من مجمعات تمييع الغاز تنتمي لعمليات (نشاط التمييع) من الشركة الوطنية سوناطراك . و هي تقع بين المحطة الحرارية من مرسى الحجاج في الشرق و مجمع الغاز الطبيعي المميع من الغرب و يغطي مساحة 120 هكتار . و قد بنيت بمساعدة مجموعة شركات يابانية (IHI-ITOCHU) .

الأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازه:

الجدول رقم (01): الأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازه

التاريخ	الحدث
11-12-1978	تم التوقيع على عقد البناء من شركة IHI-ITOCHU
11-10-1980	فتح ورشة العمل
10-11-1980	بدأ الأشغال
12-12-1983	بدأ الإنتاج غاز المميع الجزئي البترول لمعالجة قطارات 4 بأربعة الأولى في المرحلة
20-02-1984	تحميل أول باخرة بغاز بروبان متجه إلى السوق العالمية
24-02-1998	انطلاق المرحلة الثانية بإضافة الغاز لإنتاج قطارين
10-04-2010	انطلاق المرحلة الثالثة من الإنتاج بإضافة ثلاث قطارات لإنتاج الغاز

البطاقة التقنية للمركب:

مهمة المركب إنتاج غاز البترول المسال (البروبان والبيوتان) والأعمال التجارية على حد سواء في السوق المحلية والسوق الدولية .

اسم الشركة: المجمع GP1/Z

الموقع: مرسى الحجاج

السطح: 120 هكتار

الموظفين: 891 عامل

الهدف: 10.9 مليون طن/سنة من غاز البترول المميع.

المنتجات: البروبان التجارية والبيوتان التجارية.

الطريقة المستخدمة: الضغط و التقطير.

عدد القطارات:9 قطارات من 1.2 مليون طن.

الصانع: الشركات اليابانية IHI-ITOCHU

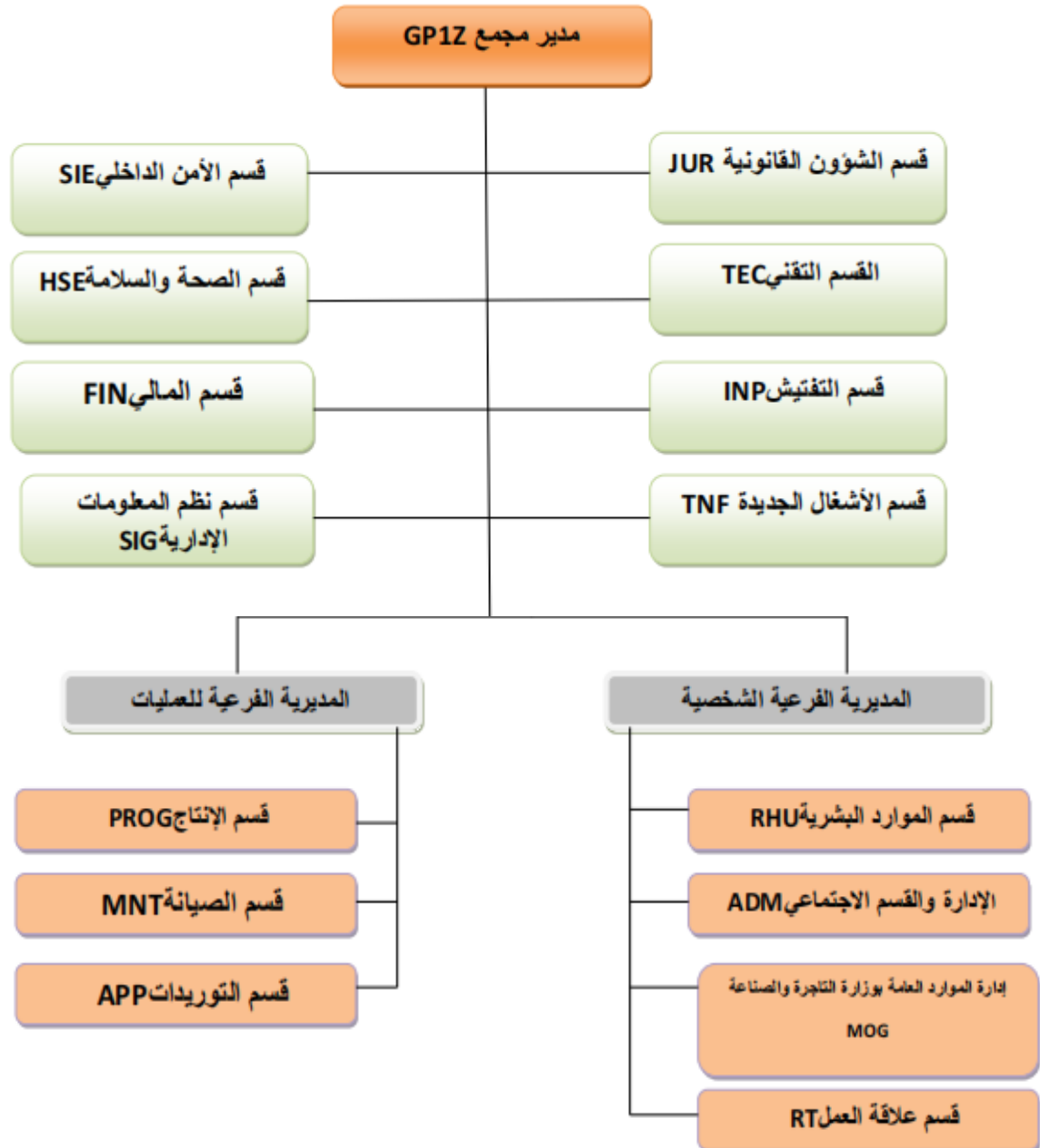
تاريخ بدء الأشغال:10 نوفمبر 1980

جهة الإنتاج: التصدير والسوق المحلية.

مصدر التمويل: الغاز من حقول الغاز الجنوب الجزائري.

المطلب الثاني: المخطط العام للهيكل التنظيمي الذي سيتيح لنا التعرف على كل الدوائر و الأقسام الموجودة

داخل المركب GP1/Z



الشكل رقم (06): المخطط العام للهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z

المطلب الثالث: تعريف الادارة المالية للمركب GP1/Z

الإدارة المالية FIN يدرس ميزانية كل إدارة ، كل المعلومات الإدارية و رصد جميع العمليات المالية والقانونية .وتنقسم الإدارة المالية إلى 4 مصالح: نذكر منها مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية ،و أخيرا مصلحة المحاسبة العامة.

1/ مصلحة الخزينة:

تسهر هذه المصلحة على إن تقوم بتسيير خزينة المؤسسة على أحسن وجه و نجد أن المؤسسة تستعمل تطبيق معلوماتي لهذا وهو KTP نظام جديد لتسيير الخزينة وتتكون من أربعة أقسام:

- قسم تسجيل الفواتير المستقبلية :

إذ يقوم هذا القسم بتسجيل كل فواتير الموردين في نظام KTP .

- قسم تسيير وسائل التمويل :

يقوم هذا القسم بما يلي :

إصدار الشيكات .

إصدار أوامر الدفع لتسوية ديون الموردون.

- قسم مراقبة المؤونات و التقرير :

يقوم هذا القسم بإعداد تقارير شهرية و سنوية للخزينة وأيضا إيجاد الحلول المناسبة لتسوية جميع المشاكل العالقة.

- قسم المحاسبة:

يقوم بتسجيل جميع العمليات التي قامت المؤسسة بتسديدها لمورديها.

2/ مصلحة الميزانية:

و هي مجموعة منسقة من التوضيحات نظرا للظروف الداخلية التي قد تؤثر على الأعمال التجارية للشركة و تميل إلى التكيف مع الوسائل إلى الغايات المنشودة.

و بالتالي فان الموازنة التشغيلية هي التوقعات العددية من جميع العناصر المقابلة لافتراض معين لفترة سنوية تحدد عموما . و يكمن هدف مراقبة الميزانية في:

- توفير متجانس لنفقات ومنتجات الشركة لفترة محددة.

- توقعات العمل الحالي، وتستخدم هذه التوقعات باتخاذ قرارات الإدارة الراشدة.

- مشاركة القادة(المروسين) على جميع المستويات لتحقيق الأهداف التي وصفوها بأنفسهم.

و من وظائف الميزانية:

- الميزانية هي خطة العمل.

- الميزانية هي أداة المسؤوليات المركزية.

- الميزانية هي أداة التنسيق.

- الميزانية هي أداة التحكم.

3/مصلحة المحاسبة العامة:

مهمتها:

تقييد و تسجيل جميع العمليات المحاسبية و إعداد الميزانية المحاسبية والجبائية.

وتتكون من :

قسم الموردون:

هدفها تسجيل كل العمليات المحاسبية مع الموردون المحليون والأجانب ،الخواص و القطاع العام.

قسم المخزونات والاستثمارات:

تقوم بتسجيل الاستثمارات ومتابعتها وحساب اهتلاكاتها ,كما تقوم كذلك بتقييد كل العمليات المحاسبية للمخزونات.

قسم التمركز:

تقوم بتسجيل العمليات المحاسبية لمصاريف المستخدمين وتسجيل كل العمليات مع فروع المؤسسة الأم سوناطراك.

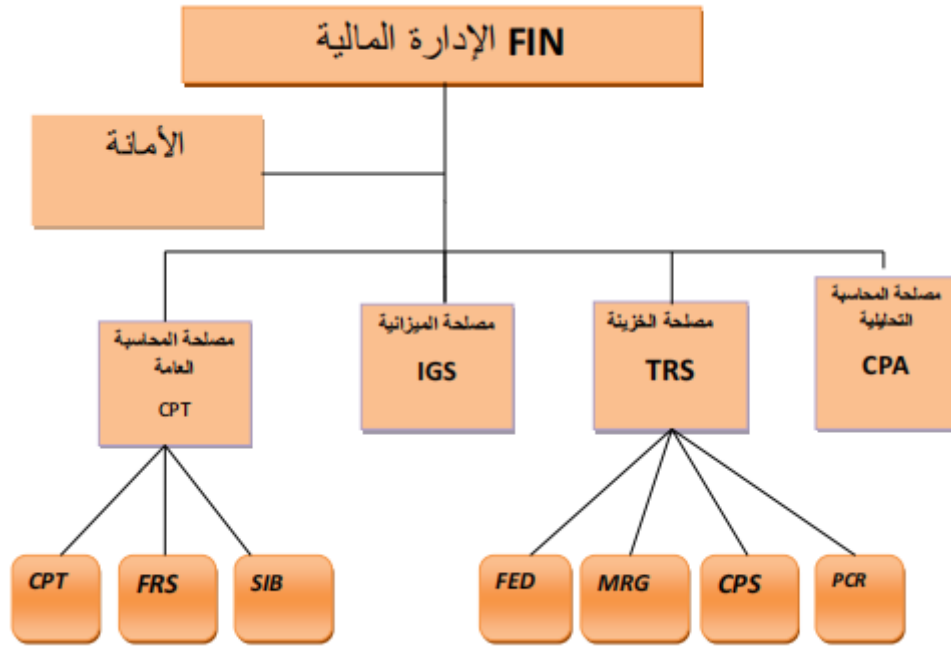
4/مصلحة المحاسبة التحليلية:

لما تطرقنا إليها تطبيقا وجدناها مصلحة جديدة بالميدان و مهمتها حساب تكلفة المنتج.

هذا القسم تم إنشائه حديثا و هو المسؤول عن إنشاء و تحليل المحاسبة التحليلية و الذي تم كتابتها بالمركب مركز التكلفة . و

هذا يجري حاليا تنفيذ المستشارين الأجانب من خلال برامج الحاسوب.

المطلب الرابع: المخطط العام للإدارة المالية للمركب



الشكل رقم (07): مخطط الدائرة المالية للمركب GP1/Z

قسم التأمينات و الضرائب A/F

قسم العقود C

وسائل التسوية MRG

قسم الموردون FRS

قسم المحاسبة COMP

قسم المخزونات والاستثمارات S/I

قسم أحكام الرصد و الإبلاغ PCR

قسم المركزية CNTR

قسم المدخلات للتدفقات المستقبلية FED

المبحث الثالث: آليات تسيير الميزانية في المركب GP1/Z

إن الميزانية في المركب تتطلب آليات تسيير بها وسنذكر ونبين هذه الآليات والخطوات والمصالح المسؤولة عن تسييرها في

المركب

المطلب الأول: الخطوات الأولية لإعداد ميزانية المجمع GP1/Z

الخطوات الأولية لإعداد الميزانية وفقا للإجراء الجديد لإعداد الخطة السنوية لتشغيل PMT ضمن نشاط

:EX LQS (LQS)

تبدأ عملية إعداد الميزانية للخطة السنوية PMT من مارس من العام الحالي N إلى يناير من العام القادم N+1 .

تتكون هذه العملية من سبع مراحل رئيسية وهي:

- إطلاق حملة الميزانية.

- إعداد توقعات الميزانية.

- التحكم المسبق لمشروع السلطة PA ووحدة إدارة المشروع.

- التحكم المسبق لمشروع السلطة PA وقسم إدارة المشروع.

- التحكم في نشاط LQS لمشروع السلطة و PMT

- مراقبة وتوحيد مشروع PMT و PA بواسطة FIN / DCG والإرسال إلى DCGF / SH .

- إخطار الخطة السنوية N+1

يجب أن تحترم عملية تطوير الخطة السنوية PMT عملية التحقق من صحة التنبؤ داخل تنظيم الوحدة وحتى داخل مراكز

التكلفة أو مراكز مسؤولية الميزانية.

يستند الإجراء إلى مفهوم "من يفعل ماذا" ، مع مراعاة :

الخطط المختلفة الموجودة والتي تعتبر حاسمة في عملية إعداد توقعات الميزانية وPMT من المنظمة القائمة،
التشغيلية والوظيفية.

ويتم تصميم أنواع الميزانيات على غرار المنظمة القائمة على المستوى التشغيلي والوظيفي ، وفقا للمهام المخصصة
لمختلف الجهات الفاعلة المشاركة في عملية إعداد التنبؤات كجزء من حملة الميزانية.

المطلب الثاني: آليات تسيير الميزانية في المجمع GP1/Z



الشكل رقم(08):

المخطط الانسيابي للخطوات في عملية تطوير الخطة السنوية PMT و PA

المصدر: من إعداد الطالبين

1- حملة الميزانية:

يتم تنفيذ الإطلاق الرسمي لحملة الميزانية بشكل عام في شهر مارس من العام ، بعد الانتهاء من الميزانية العمومية 1-N. المبدأ التوجيهي العام الذي وقعه الرئيس التنفيذي لسوناپراك الرئيس الذي يحدد محاور واتجاهات مختلفة لتطوير التنبؤات في الامتثال للمبادئ التوجيهية والسياسات ضمن النشاط في مختلف المجالات. ترافق هذه المذكرة افتراضات ومعايير عمل المدخلات بالإضافة إلى جدول زمني لتطوير وإنجاز الخطة السنوية و PMT. ينشر نشاط LQS توجيهها إطاريا يتم فيه تناول المبادئ العامة للخطة السنوية وتخطيط اجتماعات الإعداد والتحقق من الصحة داخل الوحدة. يرافق هذا التوجيه افتراضات المدخلات والمعايير ذات الصلة، بشكل رئيسي إلى: تعادل العملات الرئيسية فيما يتعلق بالدينار للنظر في المعاملات المقومة بالعملات ومعدل التضخم . ترسل إدارة الشؤون المالية على مستوى الوحدة مذكرة موقعة من المدير إلى مختلف الهياكل للدلالة على بداية العمل والموعد النهائي لإرسال وسائط التحصيل على النحو الواجب من قبلهم. كما ترافق المذكرة المرسلة إلى الهياكل المختلفة مواد تنبؤات أعدتها خدمات الوحدة. يستكمل القسم المالي التوجيه الإطاري ببيانات ثابتة خاصة بالمجمع وينقلها إلى جميع الإدارات. وبمجرد معرفة الأهداف العامة ونشرها على الإدارات المختلفة ، يجب على الأخير وضع توقعات التشغيل. يجب أن تتم الموافقة على الوثيقة المقدمة إلى الإدارة المالية من قبل رئيس الهيكل ، على النحو المفصل والدقيق قدر الإمكان وعلى أساس تجربة السنوات السابقة.

2- تطوير توقعات الميزانية:

تطور كل بنية وتنقل تنبؤاتها، مع مراعاة المبادئ التالية:

- الكفاية بين التوقعات والأهداف المستهدفة.

- التحليل الكمي والنوعي للتنبؤات.

- تبرير استصواب كل عملية.

- نضوج كل عملية ، فيما يتعلق بعملية الشراء (وجود المواصفات).

- يجب أن يؤخذ في الاعتبار معدل الإنجاز والإكمال في نهاية السنة المالية السابقة 1-N .

يتم توزيع توقعات الميزانية التي أعدتها الهياكل من قبل مركز التكلفة. هذه الهياكل لها إذن لحذف أو إضافة وظائف على أساس أهميتها وفائدتها.

يتم تقييم توقعات التدريب والحلقة الدراسية من قبل إدارة الموارد البشرية.

تضع إدارة المشتريات والوسائط العامة المتوسطة ميزانية المشتريات وفقا لتوقعات استهلاك الهياكل الأخرى والمخزون الحالي.

يضع قسم الصيانة خطة الصيانة للمجمع ، مع الأخذ في الاعتبار استهلاك قطع الغيار لصيانة إصلاح المنشآت والمقاولين المحليين من الباطن.

وتشارك الإدارات الجديدة والتقنية في المشاريع الاستثمارية والمشاريع التشغيلية، وتعد الإدارة الاجتماعية توقعات جداول الرواتب والمكون الفعلي.

يجب على جميع أقسام المجمع تقديم تنبؤاتهم إلى قسم الميزانية، وهذا الأخير دوره هو جمع كل الأخطاء المحتملة يتم شرح كل بند من بنود الميزانية المدرج في حساب مصروفات الهيكل بأكبر قدر ممكن من التفاصيل ، لتمكين الخدمات المالية للوحدة من تقديم التوضيحات اللازمة عند تقديم مشاريع PA و PMT للتحكيم المسبق.

3-التحكيم المسبق لمشروع السلطة PA ووحدة PMT:

التحكيم التمهيدي (الوحدة):

وزارة المالية تطلق جدولاً زمنياً للتحكيم قبل التحكيم مع جميع الإدارات.

وتهدف هذه العملية إلى استعراض جميع التوقعات التي تنتقل عن طريق الهياكل وتحليل كل بند من البنود الواردة على تكاليف الدعم هو وجود رؤساء الهياكل وإجراء أي تصحيحات والتنبؤات الضرورية تحديث الملف قبل المقطع النهائي مع الاتجاه.

التحكيم النهائي(الوحدة):

بعد اجتماعات مع مختلف الهياكل، قبل التحكيم داخليا ويرأس وحدة من المدير، بحضور جميع رؤساء الإدارات، بما في ذلك رئيس دائرة المالية ورئيس مصلحة الإعلام و التسيير وإطار في نفس المصلحة حيث تقوم مصلحة الإعلام و التسيير بعرض ميزانية كل دائرة ويقوم رئيس كل دائرة بتقديم الشروحات اللازمة والواجبة.

كما إن مصلحة الإعلام و التسيير تقوم بتدوين جميع القرارات والتوجيهات مدير المركب حيث ما تقوم بإعداد محضر اجتماع فيه جميع معطيات وقرارات التحكيم وخلال جلسة ما قبل التحكيم ، يتم إجراء تصحيحات وتحديثات على مشروع الخطة السنوية واستغلال PMT للوحدة.

يتم توحيد توقعات الميزانية وتقديمها إلى الإدارة لمراجعتها والتحقق منها ، مع مراعاة خطط العمل المختلفة ، ومنها:

- خطة الإنتاج.
- خطة الصيانة.
- خطة الاستثمار.
- خطة التوظيف والتدريب.
- توقعات نفقات التشغيل.

في نهاية هذا قبل التحكيم، وضعت خلاصة لتلبية احتياجات عملية ما قبل التحكيم.

4-التحكيم المسبق لمشروع PMT و PA حسب التقسيم:

يقدم مدير الوحدة الخطة السنوية و PMT لتي يوثقها مدير الوحدة إلى مدير الشعبة ، بحضور رؤساء المديريات الوظيفية.

يتم تلخيص المكونات التي تم فحصها خلال جلسات ما قبل التحكيم على النحو التالي:

- خطة الإنتاج

- خطة الصيانة

- خطة الاستثمار

- خطة التوظيف والتدريب

- توقعات المصروفات التشغيلية

- التنبؤ بتكاليف العمليات وتكاليف الصيانة وتكاليف الأمن والسلامة الداخلية

- تطور توقعات مخزون المواد والإمدادات

يتم تسجيل القرارات والتوجيهات المقدمة خلال هذه الاجتماعات في محضر ، وسوف تؤدي إلى التصحيحات والتحديثات التي ستقوم بها الوحدة على خطتها السنوية و PMT قبل تسليمها إلى المديريات المركزية المعنية التي ستقوم بعملية الدمج

المطلوبة. حسب العنصر ، لتقديمه إلى التحكيم من قبل نائب رئيس CCA (لجنة تنسيق النشاط).

يجب أن تتم عملية التوحيد على مستوى كل شعبة، بحيث تجمع جميع الخطط السنوية وخطط PMT للوحدات داخل القسم .

5- تحكيم الخطة السنوية ومشروع PMT مشروع LQS :

يتم تقديم ملخص الخطة السنوية و السداسي الأول تحكيم السلطة PA ومشروع نشاط PMT, LQS :

يتم التحكيم في الخطة السنوية و PMT لنشاط LQS في مجلس التنسيق للنشاط. خلال هذا التحكيم، يتم إعطاء توجيهات

والتوجيهات النهائية من قبل الشخص الأول المسؤول عن النشاط، وبشكل خاص للعمليات التي تتطلب أهميتها قرارها.

يتم تسجيل هذه التوجيهات والتوجيهات في محضر ، وسوف تؤدي إلى أحدث التعديلات والتحديثات من قبل الوحدات ، أن تنتقل الهياكل المركزية إلى الدمج النهائي للخطة السنوية و PMT قبل لكل منها للمكون المسؤول عنها به لتحكيم الثاني

في LQS برئاسة مدير قسم السيولة.

جميع القرارات التي تتخذها هذه الأخيرة يتم تسجيلها للنظر في البيانات الجديدة من أجل تنفيذ التصحيح من الخطة السنوية.

بعد هذه تضع الدائرة المالية للمركب خطة سنوية وتودع نسختين في مقر المالية المصوب . ليكون مسؤولا بدوره في توطيد الخطة السنوية من خلال وضع خطط توحيد المصوب لجميع المجمعات . بعد تقديم النهائي للخطة السنوية والسادسية ينتقل إلى المديرية العامة للمجمع موافقة انتظار إخطار عمل إعادة ضبط الوقت . بشكل عام ، تجدر الإشارة إلى أن يتم عرض عنصرين من الخطة على حدة على النحو التالي:

- عنصر الاستثمار

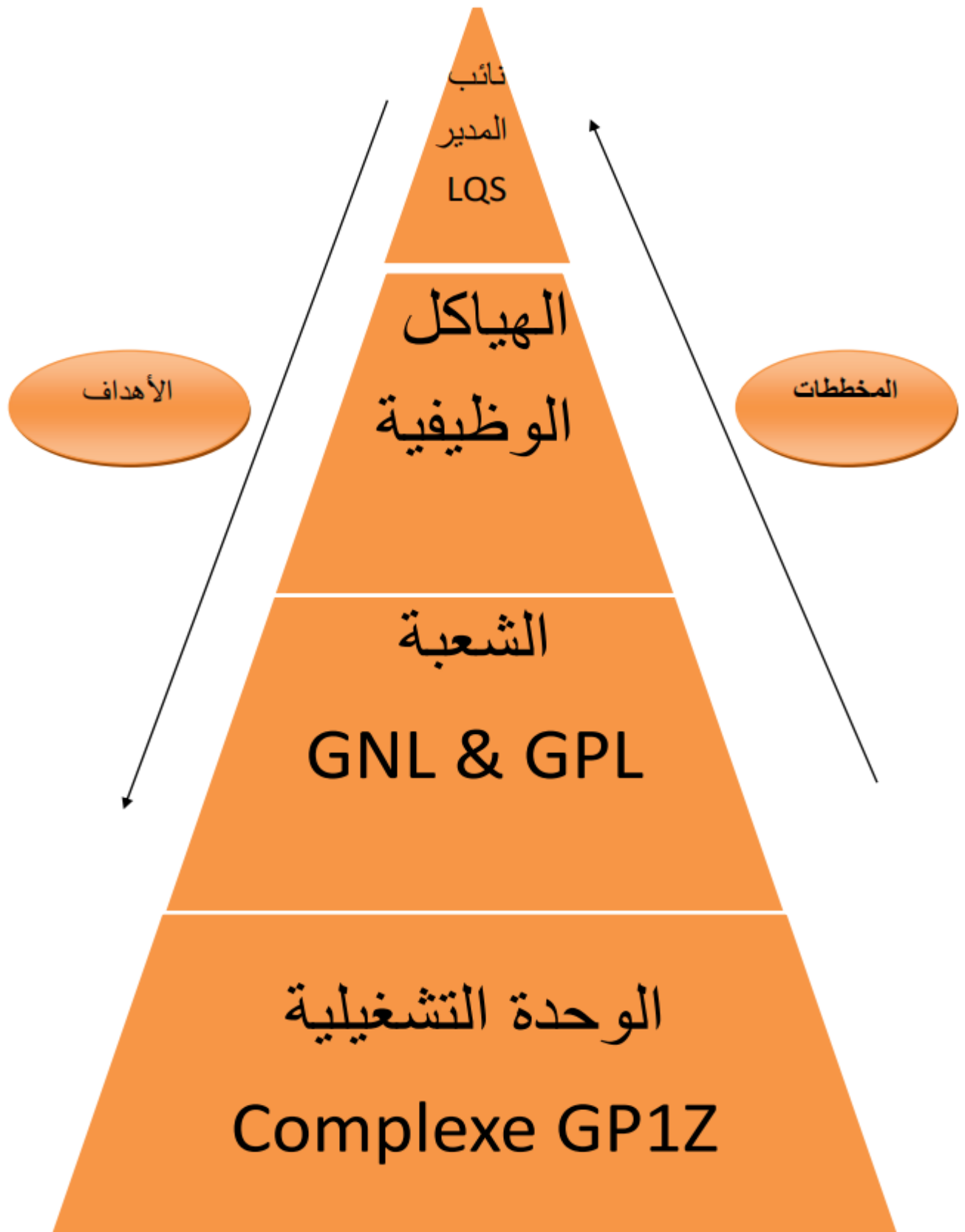
- عنصر الاستغلال

6 - الإخطار بالخطة السنوية N+1:

في بداية العام N+1 (جانفي)، تعد DCG FIN القرارات لتنفيذ الخطة السنوية للسنة N+1 لمكونات ميزانية التشغيل وخطة التمويل وفقا للخطة الموحدة المعتمدة من قبل الهيئات المؤسسية لشركة SONATRACH SPA وتقديمها للتوقيع عليها إلى رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

يتم إرسال الإخطار، بشكل عام، في شهر يناير من العام N+1 . لها قيمة تفويض الميزانية وتمثل بداية تنفيذ الخطة السنوية داخل الوحدات التشغيلية.

ينشر قسم الشؤون المالية في LQS إخطار الخطة السنوية N+1 بعد الفحص والتحقق من الأرقام مقابل التطبيق الصارم للإرسال الأولي، إلى الأقسام المختلفة.



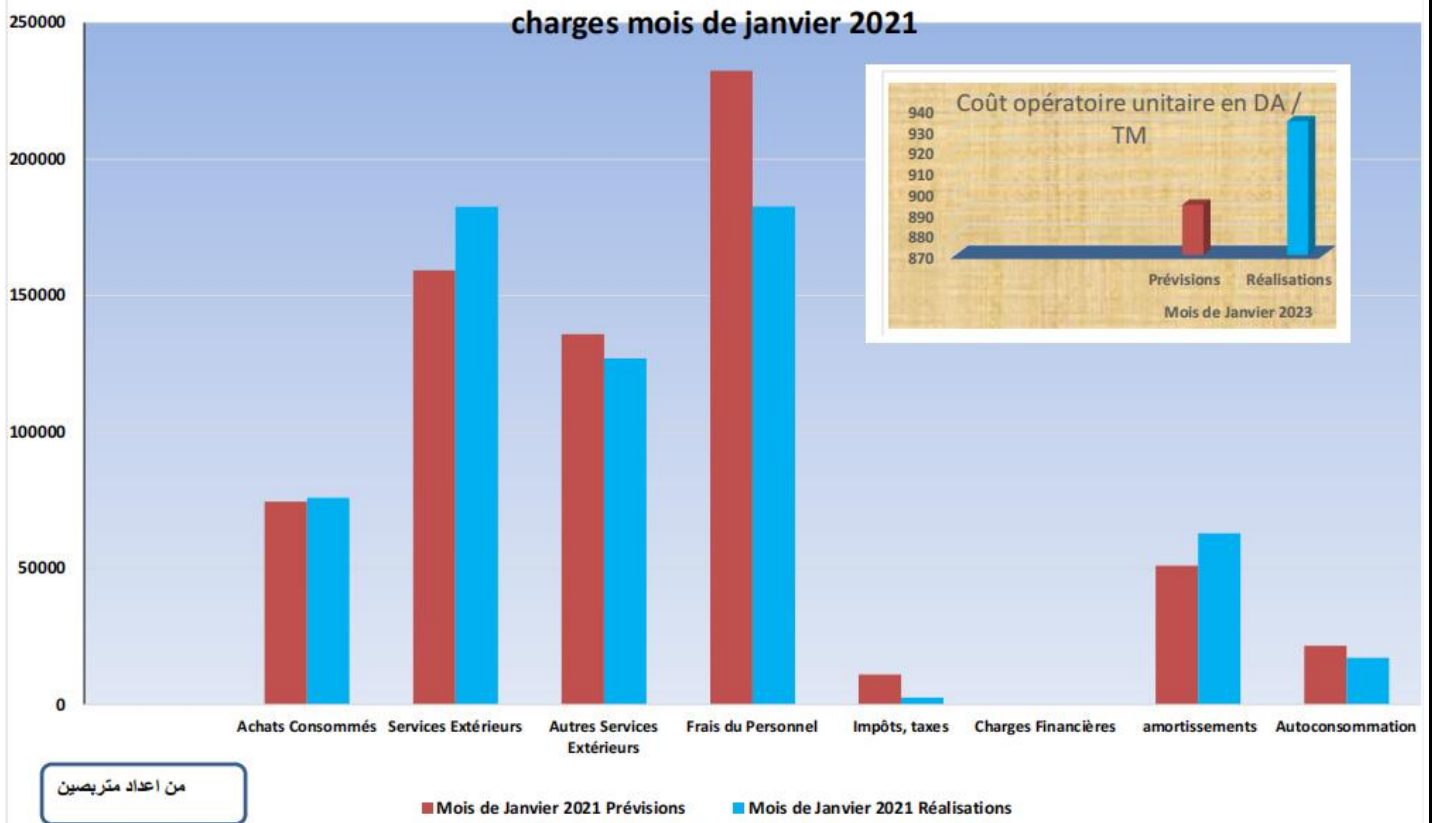
الشكل(09): من إعداد الطالبين (عملية التحقق من الخطة السنوية وتوقعات PMT)

المبحث الرابع: مثال حقيقي لميزانية المركب GP1/Z

المطلب الأول: جدول مصاريف الاستغلال لسنة 2021

رقم الحساب	البيانات	التوقعات	توقعات عند الاستغلال	متراكم الانجازات	اول % حقيقي	حقيقي % عند الاغلاق
60	- المشتريات المستهلكة	0	0	504		
61	- الخدمات الخارجية	1 740 963	1 595 357	805 695	46%	51%
62	- الخدمات	4 565 308	2 823 193	2 140 748	47%	76%
63	- مصاريف المستخدمين	925 457	978 661	965 911	104%	99%
64	- الضرائب و الرسوم	12 600	14 773	15 726	125%	106%
65	- مصاريف مالية	14 930	19 300	25 074	168%	130%
66	- مصاريف أخرى	247 385	244 982	244 848	99%	100%
68	- مخصصات الإهلاكات والمؤونات	2 562 614	2 174 153	2 177 666	85%	100%
8972	-production de stock	327 000	282 600	247 580	76%	88%
	مجموع النفقات	10 396 257	8 133 019	6 623 752	64%	81%

الجدول (02): المصدر قسم المالية للمركب (جدول مصاريف الاستغلال لسنة 2021)




المطلب الثاني: تحليل الجدول أعلاه

- تقوم هذه الدراسة على الفروق بين الإنجازات التي تم الحصول عليها وتوقعات الإغلاق.
- بلغت نسبة الإنجاز 80% يعكس التراكمية حالة جميع نفقات جنبا إلى جنب من فوق السياج.
- تم تصميم الميزانية بحيث تم تطويرها بشكل جيد ولكن الحساب 61 "الخدمة الخارجية" وفي الحساب 62 "الخدمات الخارجية الأخرى" لا تزال الميزانية منخفضة على الرغم من الإجراءات التصحيحية التي أدلى بها المنتجع.

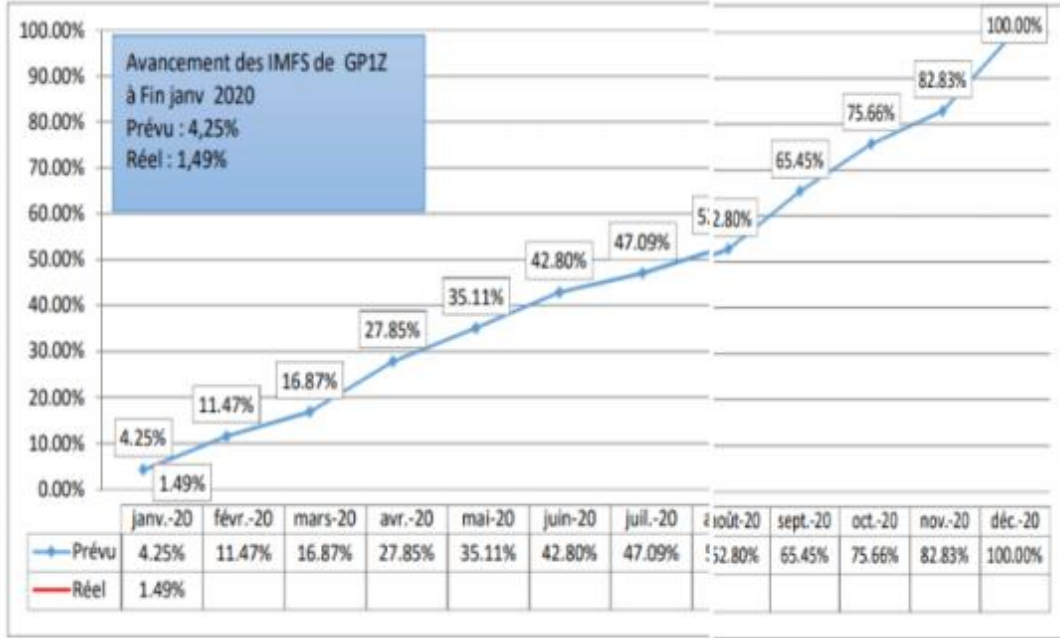
المطلب الثالث: التوصيات

- لتحسين هذه النسبة في السنوات المقبلة، من الأفضل الالتزام بالتوصيات التالية:
- ضمان التطبيق الصارم للإطار التوجيهي الذي يمليه التسلسل الهرمي.
- احترام الميزانية الإجمالية المخصصة لتحقيق الأهداف التي حددها المجمع.

- يجب على كل فرد في مستوى مسؤوليته مراعاة العناصر التالية لنجاح خطة الميزانية:
تخطيط حملة الميزانية بالتخطيط هو أداة عمل، فهو يمنح الشركة وسيلة للعمل في المستقبل.
جمع البيانات والرقابة والتحكم .
الأساس المنطقي لكل عملية وحسن توقيتها.
دعم القيود الحقيقية (التكلفة، الموعد النهائي).
تحليل التنبؤات للعام (ن-1) وتحديثها من أجل تحديد تنبؤات واقعية.
تدريب الموظفين المعنيين وإتاحة أدلة المستخدم لهم.

		Séparation - GPL - GP1Z		SUIVI MENSUEL EXERCICE 2020		janv.-20	
				COÛT OPERATOIRE			
Unité de mesure physique				10 ³ TM			
						Unité: Milliers DA	
Désignation				Mois de Janvier 2020		Réalizations Cumulées	Objectif Annuel
				Prévisions	Réalizations		
Total Charges				549 462,17	518 793,39	518 793,39	9 548 034,73
Achats Consommés (<i>Internes et Externes</i>)				74 456,70	75 871,07	75 871,07	1 675 628,93
- Achats destinés à la revente (89600)				-	-	-	-
Services Extérieurs (<i>Internes et Externes</i>)				159 267,63	182 524,56	182 524,56	3 665 012,83
Autres Services Extérieurs (<i>Internes et Externes</i>)				135 801,55	126 920,03	126 920,03	1 823 697,35
- Prestation inter-unités (8962)				103 575,70	102 477,33	102 477,33	1 242 908,35
Frais du Personnel				232 470,05	182 651,23	182 651,23	3 016 351,37
Impôts, taxes et versements assimilés				11 008,02	2 528,97	2 528,97	132 064,64
Charges Financières (661)				-	-	-	-
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur				50 931,35	62 821,52	62 821,52	611 176,19
- Amortissements des unités de production (681224)				32 478,61	29 202,42	29 202,42	389 743,33
- Provisions et pertes de valeur (68-681224-681221)				-	-	-	-
Autoconsommation				21 581,17	17 155,76	17 155,76	256 755,10
Production Immobilisée (73)				-	-	-	-
Volume en 10 ³ TM				614,73	555,787	555,787	7 313,554
Coût opératoire unitaire en DA / TM				893,827	933,438	933,44	1 305,53

en %	20 20										
Avancement	janv.-20	févr.-20	mars-20	avr.-20	mai-20	juin-20	juil.-20	août-20	sept.-20	oct.-20	nov.-20
Prévu	4.25%	11.47%	16.87%	27.85%	35.11%	42.80%	47.09%	52.80%	65.45%	75.66%	82.83%
Réel	1.49%										



الشكل رقم(10):التوقعات والأعباء المحققة لشهر جانفي 2020

المصدر: قسم المالية للمركب

المقارنة بين التوقعات والأعباء المحققة:

المشتريات المستهلكة: فرق الميزانية بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه. الخدمة الخارجية: يمكن أن يكون هنا كفرق كبير بين التوقعات والإنجازات، وهذا يمكن أن يعني أن الميزانية المحددة مسبقا لم يتم احترامها.

خدمات خارجية أخرى: فرق موجب بينهما وهذا يدل على توفير في المصاريف. تكاليف الموظفين: إجمالي المصروفات المتعلقة بتكاليف الموظفين أقل من مبلغ الميزانية لذا فإن المشروع يسير على الطريق الصحيح

الضرائب والرسوم: فرق موازنة مناسب

المخصصات والاستهلاكات: فروق موازنة غير مواتية.

الإستهلاك الذاتي: فجوة موازنة ملائمة

بشكل عام ، كان هناك انحراف إيجابي في الميزانية ، يوضح هذا المؤشر أن هذه الشركة تعمل بشكل أفضل من المتوقع في منطقة معينة. ويعتبر فارق الميزانية الايجابي كإشارة جيدة لهم.

Milliers de
DA

Le Compte Comptable	Unité	Réalisations	2017		Taux de réalisation (3)/(2)	Taux d'évolution (3)/(1)
		2016	Prévisions	Réalisations		
		(1)	(2)	(3)		
60	مشتريات مستهلكة	1 123 406	1 604 799	1 342 229	84%	19%
	خارجي	1 123 199	1 604 799	1 341 750	84%	19%
	داخلي	207		479		131%
	خدمات	2 609 906	6 159 651	4 142 571	67%	59%
61	خارجي	1 529 131	4 663 586	2 856 802	61%	87%
62	داخلي	1 080 775	1 496 065	1 285 769	86%	19%
63	نفقات الموظفين	1 636 971	1 866 651	1 596 573	86%	-2%
64	الضرائب والرسوم	24 534	31 905	17 839	56%	-27%
66	مصاريف مالية	53 019	27 945	43 950	157%	-17%
68	الاستهلاكات والاحكام	8 651 172	8 685 049	8 642 652	100%	0%
TOTAL		14 099 008	18 376 000	15 785 814	86%	12%

جدول رقم(04):مصاريف التشغيل للسنة المالية 2022

التحليل والتعليق:

تستند هذه الدراسة إلى الفروق التي تم الحصول عليها بين الإنجازات والتوقعات.

معدل التنفيذ يبلغ 81% تراكمي ويعكس الوضع لجميع التكاليف المجتمعة مقارنة بالإغلاق.

الميزانية كما هي مصممة بشكل جيد ولكن تبقى تكاليف الحساب 61 المسمى "الخدمات الخارجية" والحساب 62 المسمى

"خدمات خارجية أخرى" منخفضة دائما على الرغم من التدخل التصحيحي الذي قام به المجمع.



الشكل رقم (11): تحقيق مصاريف التشغيل والتوقعات 2022

خلاصة الفصل

إعداد الميزانية هو تمرين طويل وسريع لتبسيط عملية الميزانية هذه ، نحتاج إلى:
جمع توقعات إدارة الميزانية لكل هيكل تشغيلي.
توحيد هذه البيانات للحصول على رؤية عالمية.
تحديد عدد من الفرضيات بسرعة.
مقارنة الإنجاز بالتنبؤات والتعديل وفقا لذلك.
ولاحظنا في هذا الفصل الدور المهم للتسيير الجيد في المركب GP1/Z والعمليات التي تمر بها الميزانية.

الخاتمة

الخاتمة

سمح لنا موضوع الأطروحة هذا، وهو موضوع دراستنا، من ناحية، بفحص المفاهيم المختلفة المتأصلة في كيفية تسيير الميزانية وإعدادها، ومن ناحية أخرى لفهم كيفية عمل مكون الميزانية.

تلعب آليات تسيير الميزانية دوراً حيوياً في تعزيز فعالية وكفاءة العمليات المالية في المؤسسات الاقتصادية. إن تطبيق هذه للوضع الآليات بشكل دقيق ومستدام يساهم في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، من خلال توفير رؤية واضحة وشاملة المالي الحالي والمتوقع.

من الواضح أن دور التسيير الجيد للميزانية مهم جداً في إدارة الشركة، ويمكن تفسير هذه الأهمية من خلال الوظائف المتعددة التي تنسب إليه (الرقابة ، التنسيق ، تقييم الأداء... الخ).

و تعتمد المؤسسات الناجحة على التخطيط المالي الاستراتيجي، والمراقبة الدقيقة للنفقات والإيرادات، واستخدام أدوات تحليلية وتقنية حديثة، لضمان توازن الميزانية وتحقيق النمو المستدام. كما أن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية تعتبران من الأسس التي تعزز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين.

بالتالي، يمكن القول إن تحسين آليات تسيير الميزانية هو عملية مستمرة تتطلب التقييم والتطوير المستمرين، بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الاقتصادية. من خلال الالتزام بأفضل الممارسات والمعايير الدولية في إدارة الميزانية، تستطيع المؤسسات الاقتصادية مواجهة التحديات المالية بكفاءة وتحقيق النجاح في أسواقها التنافسية.

في الختام، يتطلب تسيير الميزانية بفعالية تعاوناً مستمراً بين مختلف الإدارات والمستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتكاملاً في الجهود لضمان تحقيق الأهداف المالية والإستراتيجية. بهذا الشكل، يمكن للمؤسسة ليس فقط البقاء في السوق، بل أيضاً تحقيق نمو مستدام وتفوق تنافسي.

النتائج:

تساعد آليات تسيير الميزانية في تقييم الأداء وتحقيق الأهداف ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات والأنشطة في المستقبل. وبالتالي، فإن هذه الآليات الميزانية تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة أو الشركة، وتساعد في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء بشكل عام .

وباختصار، فإن التسيير الجيد للميزانية يساعد في ضمان استخدام الميزانية بشكل فعال.

اقتراحات وتوصيات:

تتطلب آليات تسيير الميزانية في مؤسسة اقتصادية عدة توصيات واقتراحات لضمان فعالية وشفافية هذه العملية. فيما يلي بعض الاقتراحات والتوصيات المهمة:

وضع سياسات وإجراءات واضحة: يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة ومفصلة لتسيير ومراقبة الميزانية. يجب توثيق هذه السياسات وتوزيعها على جميع المعنيين وفهمها بشكل صحيح.

تحديد أهداف ميزانية واقعية: يجب تحديد أهداف الميزانية بشكل واقعي ومنطقي. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وتحقيقها بشكل ملموس ومحقق.

إعداد ميزانية متوازنة: يجب تجنب توجيه الموارد المالية بشكل غير متوازن. يجب توزيع الميزانية على جميع الأقسام والأنشطة ذات الأولوية وفقا لاحتياجات المؤسسة وأهدافها. متابعة مستمرة: يجب إجراء متابعة مستمرة لتنفيذ الميزانية ومقارنة النتائج بالأهداف المحددة. ينبغي التركيز على تحليل الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة الاختلالات.

استخدام أدوات المراقبة المالية: ينبغي استخدام أدوات المراقبة المالية المناسبة مثل تقارير الميزانية والتقارير المالية الشهرية والربع سنوية والسنوية. يمكن أن تساعد هذه الأدوات في رصد الإيرادات والمصروفات وتحليل النماذج والاتجاهات المالية.

فحص الحسابات بشكل دوري: ينبغي إجراء فحص دوري للحسابات المالية للتحقق من صحة البيانات المالية.

إختبار صحة الفرضيات:

تتمثل آليات تسيير الميزانية في إعداد توقعات للميزانية والرقابة عليها والتحقق من السجلات المالية للشركة وإيجاد الفرق بين التوقعات والميزانية الحالية وأيضا تنفيذها.

- تهدف الميزانية إلى تطوير استخدامات الميزانية المالية في المنشآت والشركات مع التوفير المتجانس للنفقات ومنتجات الشركة لفترة محددة.

شرح الرموز:

CC: مركز التكلفة

CRB: مركز مسؤولية الميزانية

FEX: ورقة توضيحية

IG / IF: خدمة المعلومات الإدارية

BCG: إدارة الموازنة والرقابة الإدارية

F: دائرة المالية

P: قسم الإنتاج

G: قسم الصيانة

A: قسم التموين

S: الإدارة والقسم الاجتماعي

R: قسم الموارد البشرية

M: إدارة الوسائل العامة

T: القسم الفني

W: قسم الأشغال الجديدة

I: إدارة الأمن الصناعي

ASI: (الأمن الداخلي) مساعد

SIG: قسم نظم المعلومات والإدارة

RT: إدارة العلاقات العمالية

D* E : المديرية الفرعية للعمليات

D * S : قسم شؤون الموظفين

DAG: قسم الإدارة العامة

LRP: الإرسالة والتكرير ونشاط البتروكيمياويات

PA: الخطة السنوية

PMT: الخطة متوسطة المدى

N: العام الحالي

قائمة المراجع:

فهيمة باديس، محاضرات في المحاسبة العمومية جامعة منتوري قسنطينة 2000-2001

بوجلال احمد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم العلوم الاقتصادية : المكتبة المركزية الأغواط، 2016/2017.
-محمد الصغير بعلي وأبو العلا يسري، **المالية العامة**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003،
عبد الله إبراهيم علي وأنور العجارمة، **المالية العامة**، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2009،

زينب حسين عوض الله، **مبادئ المالية العامة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998 ، .
-سعيد علي لعبيدي، **اقتصاديات المالية العامة**، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

فاطمة مفتاح، تحديث النظام الميزانية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، والتجارية و
علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2010 - 2011

فليح حسن خلف ، **المالية العامة**، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008 ، ط01
جمال لعمارة ، **أساسيات الموازنة العامة للدولة-المفاهيم والقواعد والمراحل والاتجاهات الحديثة**، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004،
فوزي عطوي، **المالية العامة**، النظم الضريبية وموازنة الدولة - منشورات حلبي الحقوقية ،بيروت ، 2003،
حسن عبد الكريم ومحمد خالد المهاني، **الموازنة العامة للدولة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 64، 2007،
عبد المطلب عبد الحميد، **اقتصاديات المالية العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

عبد الله الشيخ محمود الطاهر، **مقدمة في اقتصاديات المالية العامة**، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية
السعودية، 1998،

مؤيد عبد الرحمان الدوري، طاهر موسى، **إدارة الموازنات العامة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

المرسي السيد حجازي، **مبادئ الاقتصاد العام**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2002،
أحمد عبد الله، سعيد عبد العزيز عثمان، **مقدمة في الاقتصاد العام**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1995،
عزوز مناصرة، **أثر الزكاة على الموازنة العامة للدولة في مجتمع معاصر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة
الحاج لخضر، باتنة، 2006 - 2007،
عادل فليح العلي، **المالية العامة والتشريع المالي الضريبي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

فرانسوا محمد . **مرجع الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،
خيرت ضيف، **الميزانيات التقديرية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996

عبد الرزاق قاسم شحادة وآخرون، **المحاسبة الحكومية**، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الرياض، 2011
قاسم إبراهيم الحسيني، **المحاسبة الحكومية والميزانية العامة** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1999
محمد سعيد فرهود، **علم المالية العامة (مع دراسات تطبيقية للمملكة العربية السعودية)**، طبعت بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 1986

مراجع بالفرنسية:

François chauve, **Finances Publiques**, Caliano Éditeur, paris, 2007

contrôle de gestion et de budgétaires, Keiser Édition ESKA, paris, 1995