

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - جامعة مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي



شعبة: العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

تسيير الميزانية من التقديرات إلى المراقبة

- دراسة حالة - - مديرية الخدمات الجامعية

لولاية مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

براهيمي عمر

من إعداد الطالب:

قدار محمد

السنة الجامعية : 2019/2018

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى رفيقة دربي وسندي ودافعي في الحياة....
إلى من لا ترفع يديها إلا دعاء لي....إلى من توجت نجاحي....وفرحت لفرحي.....
إلى من أنام وتسمر لقرحي ومرضي....إلى من حملت العناء لأعيش في هناء....
إلى من دارت النقص لأعيش في رخا.....إلى من قدمت دون مقابل وبسنا.....
إلى من علمتني أن للصبر معنى...وللنجاح لذة....ولالإيمان قوة وعزيمة.....
إلى من حارب بعزيمة حتى لا ترى دموعي وان كانت تمنيتها دموع الفرح لا الهزيمة.

أمي الغالية التي أتمنى لها طول العمر لأرد لها جميل ما صنعت.
تتبعثر الكلمات في وصفها إلا ثناء عليك في بيت شعر تحت عنوان

" أمي العزيزة الغالية "

هذه يا أمي ثمرة السنين أهدبها لك وأنا رافع الجبين
كنت لي أفضل معين فلن أنسى فضلك إلى يوم الدين
إلى والدي الكريم الذي يتمنى لنا دائما المناصب العليا.
إلى كل أفراد عائلتي دون استثناء .
إلى كل من معرفته طيلة حياتي الدراسية و المهنية.
إلى كل طاقم عمال المكتبة .
إلى كل من معرفته طيلة حياتي الدراسية .
و إلى كل من سيتصفح أوراق هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على نبيه الصادق الأمين و على

صديه الغر الميامين و من تبعهم باحسان إلى يوم الدين .

اما بعد اتقدم بشكري الجزيل الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع و كذا
اصدقاء دربي و كل من احبهم و حفظهم قلبي و لم ينطق بهم لساني . و صلى الله على
محمد النبي و على اله و صبه و سلم .

خطة البحث

شكرو عرفان

الاهداء

المقدمة العامة

الجانب النظري

الفصل الأول: عموميات حول الميزانية

05 مقدمة الفصل الأول

05 المبحث الأول : مفهوم الميزانية والتقدير

06 المطلب الأول: مفهوم الميزانية

07 المطلب الثاني: مفهوم التقدير

07 المطلب الثالث: مفهوم وتعريف الميزانية التقديرية

08 المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزانية التقديرية

08 المطلب الأول:نبذة تاريخية حول نشأه وتطور الميزانية

09 المطلب الثاني :القواعد والمبادئ العامة لإعادة الميزانية

09 المطلب الثالث :نظام الميزانية

المبحث الثالث :تحقيقات الميزانية التقديرية

10 المطلب الأول: تنفيذ الميزانية التقديرية في الواقع

10 المطلب الثاني: مزايا الميزانية التقديرية

11 المطلب الثالث: عيوب الميزانية التقديرية

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني انواع الميزانية التقديرية

12 مقدمة الفصل الثاني

13	المبحث الأول ميزانية المبيعات
14	المطلب الأول: تعريف المبيعات
15	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المبيعات
16	المطلب الثالث: إعداد وتنفيذ المبيعات
16	المطلب الرابع: مبادئ التوزيع المادي
17	المبحث الثاني: ميزانية الاستثمارات
17	المطلب الأول: تعريف الاستثمار
17	المطلب الثاني : مراحل قبول مشروع استثماري
18	المطلب الثالث : إعداد الميزانية التقديرية
18	المطلب الرابع : مراقبة الميزانية التقديرية للاستثمارات
19	المبحث الثالث: ميزانية التدفقات النقدية
19	المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية
20	المطلب الثاني: التنبؤ بالتدفقات النقدية
20	المطلب الثالث : إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات
21	المطلب الرابع : مراقبة الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية
	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الرقابة على الموازنة التقديرية
22	مقدمة الفصل الثالث
22	المبحث الأول : أهمية وأهداف الرقابة في استخدام الموازنة التقديرية
24	المطلب الأول : أساليب مستويات الرقابة على الموازنات
26	المطلب الثاني : خصائص وأهمية الموازنة التقديرية ومراحل إعدادها
29	المطلب الثالث : علاقة الميزانية التقديرية بالمراقبة

30 **المبحث الثاني :العلاقة بين الميزانية التقديرية والادارة**

30 **المطلب الاول :** العلاقة بين الميزانية التقديرية ووظائف المؤسسة

31 **المطلب الثاني :**العلاقة بين الميزانية التقديرية وهيكـل المؤسسة

31 **المطلب الثالث:** العلاقة بين الميزانية التقديرية و هيكل المحاسبة

المبحث الثالث : القوائم الختامية

32 **المطلب الاول :**علاقة الترابط بين الميزانيات

34 **المطلب الثاني :** العلاقة بين الميزانيات التقديرية

34 **المطلب الثالث** جدول حسابات النتائج التقديرية

المبحث الرابع:الانحرافات

35 **المطلب الأول :** تعريف الانحرافات

36 **المطلب الثاني :** حسابات الانحرافات

36 **المطلب الثالث :** تحليل الانحرافات

خاتمة الفصل الثالث .

38 **الجانب التطبيقي**

38 **مقدمة الفصل التطبيقي**

38 **المبحث الأول : دراسة حالة - مديرية الخدمات الجامعية لولاية مستغانم**

المطلب الأول : تعريف مديرية الخدمات الجامعية و مهامها38

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية و الاقامات المشرفة عليها 38

41 **المبحث الثاني : تقدير ميزانية 2017 لمديرية الخدمات الجامعية**

41 **المطلب الاول :** تحضير مشروع ميزانية 2017

المطلب الثاني : الميزانية الممنوحة لمديرية الخدمات الجامعية51

51 خاتمة الفصل التطبيقي

52 الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
39	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية	01
40	علاقة الترابط بين الميزانيات	02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	الوضعية المالية التاريخية بتاريخ 2016/12/31	01
45	Etat des marchés alimentation année 2016	02
46	Etat des marchés transport des étudiants année 2016	03
47	وضعية النقل للسنة المالية 2017	04
48	وضعية تعدادات الطلبة و المستخدمين للسنة المالية 2017	05
49	طريقة حساب مشروع ميزانية 2017	06
50	ملخص الاعتمادات المطلوبة للسنة المالية 2017	07
51	جدول توزيع الاعتمادات الاولى للسنة المالية 2017	08
52	مستخرج الأمر بتفويض الاعتمادات الأولى لسنة 2017	09

قائمة المراجع:

- 1-د. خالص – ص-تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة
- 2-د. رضا أبو حمد آل علي ، الادارة لمحات معاصرة
- 3-د. فركوس محمد ، الموازنات التقديرية اداة تسيير
- 4-د. فركوس محمد ، أعمال موجهة في الميزانية التقديرية
- 5-د. محمد رفيق الطيب ، مدخل لتسيير ج2

المحاضرات :

- 6-محاضرة الأستاذ مندلي ، مراقبة التسيير 2008 جامعة عبد الحميد ابن باديس مقياس مراقبة الميزانية والتسيير .

المذكرات:

- 7- مذكرة تخرج، محمد بلوش ، تسيير الميزانية ، دراسة حالة سيليلوز الأستاذ المؤطر ابراهيم عبد الرزاق جامعة العلوم القانونية والتجارة
- 8- مذكرة تخرج، علي بن شنتوف، الميزانية التقديرية ، دراسة حالة الدواجن، الأستاذ المؤطر، ابراهيم عبد الرزاق وجامعة العلوم القانونية والتجارة

المقدمة العامة

بسبب التطورات في العلاقات الاقتصادية والمبادلات التجارية وتطور التنافس بين المؤسسات ورغبة هذه الأخيرة في ضمان استمرارها وازدهارها كان من الواجب عليها إيجاد الوسيلة المثلى في الاستغلال الحسن للموارد والتقليل من التكاليف وذلك بفرض خطة عمل مفيدة وتمثل هذه الوسيلة في التخطيط العقلاني والفعال .

يقسم التخطيط من حيث المدة إلى تخطيط طويل الأمد ويكون أكثر من خمس سنوات والتخطيط المتوسط ما بين سنة إلى خمس سنوات والتخطيط القصير الأجل تكون مدته سنة واحدة ما يعرف بالميزانية التقديرية وهذا الأخير ما نحن بصدد دراسته .

الإشكالية:

إن الميزانية التقديرية أداة تعبر بها الإدارة عن أهداف تسعى إلى تحقيقها ومواصلتنا للجهود التي بذلها زملائنا ممن بادروا في معالجة موضوع الميزانية التقديرية.

ارتئينا أن نعالج الإشكالية التالية:

- هل يمكن للمؤسسة أن تحقق في الواقع كل ما قدرت له وكحمولة منا الإجابة على هذه الإشكالية اعتمادنا على الفرضيات التالية في شكل تساؤلات.
- ما هو تعريف الميزانية التقديرية ؟
- ما هي أنواع الميزانية التقديرية؟
- ما هي معايير تقسيم الميزانيات ؟
- ما مدى التوافق بين الميزانية التقديرية والختامية ؟
- هل يمكن تطبيق الميزانية في الواقع ؟
- هل يمكن الإستغناء عن الميزانية التقديرية ؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية ارتئينا إلى مزج الجانبين أي الجانب النظري مع التطبيقي .
- وتطرقنا في موضوعنا هذا إلى ثلاثة فصول خصصنا في الفصل الأول عموميات حول الميزانية التقديرية والفصل الثاني أنواع الميزانيات التقديرية والفصل الثالث الرقابة على الموازنة التقديرية والجانب التطبيقي قمنا بإعطاء لمحة تاريخية عن مؤسسة الخدمات الجامعية لولاية مستغانم وتعريفها.

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

تمهيد :

- لتطوير اقتصاد أي دولة لابد من ازدهار مؤسساتها ولا بد على هذه الأخيرة أن تحقق أهدافها وأن تتماشى مع كل التطورات الحاصلة في الساحة الاقتصادية والعالمية من أجل هذا كان لابد على المسير أن يجد خطة عمل تساعد وتعينه في مواكبة التغيرات الخارجية فلجأ على التقدير الذي يترجم إلى الميزانية التقديرية ما يعرف بلغة الأرقام؟
- ولا يمكن أن ننجز أية ميزانية تقديرية إلا بالعودة إلى السنوات السابقة ولفهم الجيد للميزانية التقديرية لا بد أولاً الإجابة على هذه التساؤلات:
- ما معنى الميزانية ؟
- ما معنى التقدير ؟
- ماذا نقصد بالميزانية التقديرية ؟

المبحث الأول: مفهوم الميزانية والتقدير

1المطلب الأول: مفهوم الميزانية

- يتردد في حياتنا اليومية مصطلح الميزانية : فما مفهوم الميزانية ؟ وللإجابة على هذا التساؤل لابد من بحث ودراسة من خلال المعلومات المكتسبة خلال المشوار الدراسي يمكن القول بأن:
- الميزانية هي خطة مالية تنطوي على تقدير لعمليات المستقبل تفصل فيها جميع الأنشطة لمشروع عبر مدة زمنية معينة .
 - وهي تعبر عن السياسات والخطط والأهداف التي ترسمها المؤسسة حيث تكون الميزانية عبارة عن مستند أو بيان حسابي يحرر من طرف المؤسسة مهما كان نوع نشاطها
 - الميزانية هي المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة وتنقسم إلى جهة الأصول وتتمثل ما للمؤسسة وجهة الخصوم وهي ما على المؤسسة .

¹ د. خالص-ص- صالح " تقنيات تسيير الميزانية المؤسسة الاقتصادية المستقلة" ديوان المطبوعات الجامعية الساحة".

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

المطلب الثاني: مفهوم التقدير

لكل مؤسسة أهداف تعمل على تحقيقها سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل و بما أن على المؤسسة استمرار نشاطها لا بد عليها من وضع مخططات وتنبؤات وأخذ القرارات المناسبة لا جل مواجهة المستقبل . فتعرف هذه المخططات بالتقديرية ومنه فإن التقدير هو مجموعة من الاحتمالات تكون موضوعة على اساس الوسائل المتاحة والتطورات المتوقعة حصولها في المستقبل وذلك لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: تعريف الميزانية التقديرية

لا يمكن اعطاء تعريف واحد للميزانية التقديرية فقد تعددت وتنوعت وهذه التعاريف ما يلي:
التعريف الاول:¹
- الميزانية التقديرية هي عبارة عن خطة رقمية مستقبلية لنشاط المؤسسة على المدى القصير

التعريف الثاني:²

- الميزانية التقديرية هي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية ويمكن أن يجري التعبير عن الموازنة اما بساعات عمل أو بوحدات انتاجية أو قياس عددي آخر وهي اداة لرقابة .

التعريف الثالث:³

- يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الاداريين بانجلترا على انها خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها.

التعريف الرابع:

- الميزانية التقديرية هي خطة للعمل في فترة معينة مستقبلية تهدف الى تنظيم النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة بحيث يمكن

¹ د خالص ص- صالح" مرجع سبق ذكره" ص15.

² د. رضا صاحب أبو محمد ال علي "إدارة لمحات معاصرة" ص316.

³ فركوس محمد "الموازنة التقديرية أداة لتسيير" ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ص4 .

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

تحقيق نتائج ايجابية المحددة مسبقا باستخدام افضل الوسائل والاساليب التي تتوصل الى هذه الاهداف المسطرة.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزانية التقديرية

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول نشأة وتطور الميزانية التقديرية¹

استعملت الميزانية التقديرية كأسلوب من أساليب الرقابة منذ القدم فكان أول ظهور في عصر سيدنا يوسف عليه السلام حيث تعامل بها في مراقبة انتاج القمح حيث اعد ما يشابه ميزانية القمح في مصر خلال سبع سنوات ثم حدد حجم الانفاق واتبع في ذلك منهجية معينة لقياس حجم الاستهلاك خلال الفترة الثانية وفي 1712 نبعت الميزانية التقديرية من المحاسبة التابعة لحكومة انجلترا ، فقامت هذه الاخيرة بتشكيل لجنة تقوم على البحث عن وسائل تخطيط الدولة والرقابة عليها واتبعت هذه اللجنة نظاما المتمثل في ما يعرف بالميزانية التقديرية المفكر الاقتصادي الامريكي ديكازوكس في كتابة التطور التاريخي للتكاليف في 1825م وخصص لها فصلا كاملا

وبعد ظاهرة التضخم 1920 م أصبحت الميزانية التقديرية ضرورية لاي بلد من اجل التضخم من اجل التخطيط للمستقبل في مجال الصناعي .

المطلب الثاني: المبادئ والقواعد لاعداد الميزانية التقديرية²

- توجد أربع مبادئ يجب توفرها لإعداد الميزانية التقديرية

1- مبدأ الشمولية: حتى تكون الميزانية شاملة يجب ان تحتوي على جوانب متعددة تتجلى فيها ما يلي:

أ- الميزانية تشمل على جميع أوجه النشاط:

ان الميزانية تهتم بجميع أوجه نشاط المؤسسة إذن فإن شموليتها غير محدودة فتحدد لنا خطة المبيعات وخطة الانتاج ومستلزماته وخطة العمليات الاستثمارية وخطة التمويل

ب- الميزانية تشمل على جوانب العينية والمالية والنقدية:

¹ بلوش محمد ، الميزانية ، التقديرية، الأستاذ عبد الرزاق ابراهيم علوم تجارية، تخصص مالية، جامعة العلوم القانونية والتجارية دفعة 2005-2006.

² د.فرкосمحمد"مرجع سبق ذكره"ص9.10.11.

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

لا بد من اعداد الميزانية على اساس عيني قبل التعبير المالي أي في شكل وحدات قياسية عينية فيعبر عن خطة الانتاج ومستلزماته ساعات العمل وكمية المواد الأولية بعدها اعداد خطة تدفقات التي تظم حركة المقبوضات والمدفوعات

ج- الميزانية خطة متناسقة :

ان شمولية الميزانية لا تعني انها مجرد تغطية لجميع أنشطة المؤسسة بل لا بد من التنسيق بين خطط موضوعة في المؤسسة للخروج بخطة متوازنة يكون التوازن بين خطة المبيعات وخطة الانتاج ومستلزماته

2- مبدأ الفترة الزمنية:

عادة ما تكون مدة الميزانية التقديرية سنة
ان كل جوانب عملية الميزانية يشملها الجانب الزمني ابتداء من الاعداد فالتنفيذ فالمتابعة بحيث يمكن تحقيق الرقابة الزمنية

3- مبدأ المرونة:

تتعرض المؤسسة الى بعض الصعوبات خلال التنفيذ مما يؤدي الى عرقلة الانتاج والمبيعات وهذا راجع لعدة أسباب على سبيل المثال ندرة احد المواد في السوق أو نقص اقبال المستهلكين مما يؤدي الى انخفاض المبيعات فتؤدي الى عدم تماشي خطة الميزانية مع الواقع مما يدفع لتعديلها ولا يمكن ذلك في يوم أو في يومين بل مدة زمنية لهذا يجب على المؤسسة عند اعداد الميزانية وضع بدائل في حالة ما إذا تعرضت لصعوبات

المطلب الثالث: نظام الميزانية¹

لابد للقيام بثلاث وظائف رئيسية في مؤسسة لتطبيق نظام الميزانية وذلك لأجل تحقيق الأهداف وتمثل في:

أ- التخطيط:

هي عبارة عن اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله وهي تحديد الخطوات اللازمة لبلوغ الأهداف خلال فترة زمنية واكيد لا تكمن في الربح فقط بل هناك أهداف أخرى ككسب ثقة المستهلكين..... الخ

وتترجم هذه الأهداف في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية

ب- التنسيق:

¹د.محمد الناشر الادارة المالية مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ص280.

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

يتطلب تنسيق العمل والجهود وذلك بتوحيد جهود العاملين في المؤسسة بحيث يعمل كل فرد وكل قسم مع الأقسام وتنسيق الأعمال وتوزيع المسؤوليات وذلك لتحمل جميع الافراد المسؤولية وتحديد مواطن الضعيف ذلك المؤسسة

ج- الرقابة:

لا يمكن أن يكون تخطيط بدون رقابة فانه سيصبح عديم الجدوى فالرقابة هي متابعة الخطط وتحفيز العاملين على تنفيذ المرسوم للوصول الى المستويات المطلوبة ومنع الانحرافات اتخاذ الاجراءات اللازمة لتجاوزها وهذا عن طريق تحليل وتفسير النتائج الفعلية واعداد تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية ومقارنة النتائج الفعلية مع مخطط له

د- التحفيز:

لقد نادى به العديد من العلماء والمفكرين والاقتصاديين وذلك لأهميته فهو يخلق في نفوس العمال روح التعاون والاستخدام من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: تحقيقات الميزانية التقديرية

المطلب الأول: تنفيذ الميزانية

بعد أن تتم المصادقة على الميزانية التقديرية من قبل الادارة العليا وإبلاغ مختلف الأقسام بمضمونها تأتي بعدها مرحلة التنفيذ والمراقبة ويلتزم بالتنفيذ والمراقبة .

ويستلزم بتنفيذ الميزانية رؤساء الأقسام كل حسب تخصصه تقوم ادارة المشروع على التوجيه في الوقت المناسب بفحص التقارير الدورية التي تبين ما تم تحقيقه مع الخطة الموضوعة.

ومن المؤكد ان المؤسسة تواجه عراقيل غير متوقعة فلا بد من التعديل لمواجهة المخاطرة حتى نصل الى الهدف المنشود من أجل ذلك يفضل أنتكون التقديرات خلال فترة زمنية قصيرة في بداية الامر ونزيد في المدة كلما ازدادت خبرة المشروع .

ولا بد ان يتضمن التنفيذ المتابعة والمراقبة للنتائج المحققة ومدى التطابق بين التقديرات والنتائج الحقيقية عن طريق تقارير توضح فيها مدى الانحرافات الحاصلة واقتراح الاجراءات اللازمة للمعالجة ونظرا للأهمية الكبير لعمليتي التنفيذ والمراقبة يجب على المسؤولين التنفيذ والرقابة والفهم الجيد والوعي الكافي لمدى أهمية هذه العملية .

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

المطلب الثاني: مزايا الميزانية التقديرية¹

للميزانية التقديرية مجموعة من المزايا على سبيل الذكر :

- تقدم الميزانية للمؤسسة خدمات رئيسية هي التخطيط ، التنسيق ، والرقابة .
- تلزم الادارة على التخطيط على أساس اقتصادي صحيح .
- تنظيم وتحديد المسؤوليات.
- تنسيق بين المسؤوليات والأقسام .
- إجبار الادارة بدراسة الداخلية والخارجية .
- الزام الادارة على الدراسة والبرمجة.
- تحديد قيمة المبالغ التمويلية الازمة لمؤسسة في المستقبل .
- متابعة جميع النشاطات .
- سهولة التعرف عن الأخطاء ومسبباتها ووجود البدائل.

¹ د. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ج2، ديوان المطبوعات الجامعية 1995ص217 .

الفصل الأول : عموميات حول الميزانية التقديرية

المطلب الثالث: عيوب الميزانية التقديرية

- لا تنحصر الميزانية على مزايا فقط بل لديها عيوب منها
- عدم تبسيط الاجراءات الادارية وتعقيدها
- التقيد بالأوامر
- ارتفاع كلفة الميزانية التقديرية
- استعمال الميزانية التقديرية لأغراض تحكمية بدلا من استعمالها كوسيلة لمراقبة العمليات
- التنافس والصراع بين المدراء لتأمين استمرار المخططات القديمة
- حصر اهداف المؤسسة

خاتمة الفصل الأول:

- الميزانية التقديرية عملية ضرورية لاستراتيجية المؤسسة تعتمد على التنبؤ والتخطيط والبرمجة خلال فترة زمنية معينة يتم فيها التقيد بمعلومات السنوات السابقة لإعداد الميزانية الحالية واكيد ان هذه العملية تكون شاملة لكل قسم خلال فترة زمنية ومن خلال ذلك دراستنا هذه يتبادر الى اهدائنا ومن هنا نطرح هذا التساؤل
- هل تتفرع الميزانية التقديرية الى عدة انواع؟
- وهذا ما سوف نتطرق اليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

مقدمة الفصل الثاني :

تتعدد الميزانيات التقديرية وتتنوع حسب عدة معايير فنجد ميزانيات تقديرية من حيث القياس وميزانيات تقديرية من حيث:

- طبيعة الاعمال التي تغطيها
- من حيث المرونة والثبات
- وفي دراستنا هذه تطرقنا الى معيار طبيعة الاعمال التي تغطيها الميزانيات التقديرية حيث جعلنا نتساءل
- ما هي انواع هذه الميزانيات؟
- معايير تقسيم الميزانية:1
- تتنوع وتتعدد الميزانيات التقديرية وذلك راجع لعدد من معايير على أساسها ثم تصنيف هذه المعايير.

1- من ناحية الفترة الزمنية:

تقسيم الميزانية من ناحية الفترة الزمنية الى:

- أ- ميزانية قصيرة الاجل: هي ميزانية تقدمها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف على المدى القصير كتحقيق الربح مثلا في السنة الجارية أو تعظيمه السنة المقبلة أو حتى الاربع سنوات القادمة على أكثر تقدير .
- ب- ميزانية طويلة الاجل : هي ميزانية تقوم بها المؤسسة من اجل تحقيق أهداف طويلة الاجل كفتح أسواق جديدة او حتى الدخول في الاسواق العالمية من اجل المنافسة وتكون مدتها 5 سنوات .

2- من حيث وحدة القياس:

- على أساس هذا المعيار هناك ميزانيات معبر عنها وهي كالاتي:
- أ- أساس عيني: مثلا كمية الوحدات المنتجة ، أو ساعات العمل
 - ب- أساس نقدي: معظم الميزانيات يعبر عنها على أساس نقدي لأنها لقاسم المشترك بين الميزانيات فمثلا لا يمكن المقارنة بين المواد الاولية المعبر عليها بالأقطان واليد العاملة المعبر عنها بساعات العمل

¹د خالص ص- "مرجع سبق ذكره ص25.

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

3-من حيث طبيعة الاعمال التي تغطيها الميزانية التقديرية:

تقسم الميزانية التقديرية من هذه الناحية الى:

- أ- ميزانية استغلالية: تشمل النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وبيع و..... الخ
- ب- ميزانية استثمارية: تخص التخطيط والانفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها.

ج- ميزانية العمليات النقدية: هي تخص العمليات النقدية من أجل إيجاد التوازن بين السيولة والربحية.

4على أساس الثبات والمرونة:

أ- الميزانية الثابتة: هي الميزانية التي يتم تقديرها على أساس حجم نشاط ثابت (كثبان حجم الانتاج)

او افتراض سعر وحيد وثابت طوال المدة نظرا لانعدام المنافسة كأن تضع المؤسسة تقديرا لسعر المنتج ويكون ثابتا طوال الفترة.

ب- الميزانية المرنة: هي وضع الميزانية في نفس الفترة أو فترات مختلفة على أساس تغيير الاسعار.

5-من ناحية درجة التفاصيل التي تشمل على الميزانية التقديرية:

من خلال هذا المعيار تقسم الميزانية الى:

أ- ميزانية المسؤولية: هي ميزانية يقوم بها مسؤول كل قسم والتي بواسطتها نقيم أداء المسؤول الذي هو على أساس القسم والاجراءات المصححة لواجب القيام بها.

ب- ميزانية البرنامج: وتخص هذه الميزانية النشاطات والخطط التي تنوي المؤسسة القيام بها كشراء آلة جديدة، ادخال التكنولوجيا، فتح أسواق جديدة..... الخ.

- إن ميزانية البرنامج تساعد عملية اتخاذ القرار

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

المبحث الأول: ميزانية المبيعات

المطلب الأول: تعريف المبيعات

1-تعريف تقدير المبيعات:¹

الميزانية التقديرية هي تعتبر كمي ونوعي لبرنامج عمل يرغب في تنفيذه من خلال فترة الميزانية أي تحديد المبيعات المستقبلية.

كما يعرف M.FAYOL على أنها التوفيق بين ما يباع وما تستطيع المؤسسة أن تبيعه. من خلال تحديد المبيعات يسمح بإنجاز ميزانية مخزونات ، المواد الأولية كما أنها تسمح بإنجاز برنامج تمويل واستخلاص ميزانيات المصاريف (التوزيع ، الخدمات العامة ، التمويل) .

كما يمكن أيضا انجاز ميزانية الخزينة

2-وسائل التنبؤ بالمبيعات:²

- هناك وسائل عديدة لتنبؤ بالمبيعات من بينها الطريقة البدائية التي تستند على اساس معرفة السنة الماضية لتقدير السنة اللاحقة بعد اضافة نسبة محددة حوالي 10 بالمئة الا انه من الخطأ الاعتماد على هذه الطريقة فقط بل يجب الاخذ بعين الاعتبار دراسة السوق إذا يجب على المؤسسة اعداد دراسة دقيقة للنتائج السنوات السابقة .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على حجم المبيعات

- إن حجم المبيعات في تغيير وذلك بسبب عاملي وهما:
-عوامل خارجية:
يعتبر المحيط الخارجي العامل الاساسي في تغيير حجم المبيعات للمؤسسة لأنه متغير وبصفة دائمة ولا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه وأسباب هذا التغيير هما

¹ الأستاذ مندلي صلاح الدين ، مقياس مراقبة الميزانية سنة2008، جامعة عبد الحميد ابن باديس .
² د. صالح-ص-خالص"مرجع سبق ذكره ص29.

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

- النمو الديمغرافي
- المنافسة في الاسواق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة من حيث الجودة والسعر.....الخ.
- السياسات الحكومية التي تشجع بعض المنتجات دون سواها
- التغيير في أذواق المستهلكين
- التقلبات الموسمية التي تؤثر على زيادة الطلب او نقصانه

-عوامل داخلية :¹

تعتبر العوامل الداخلية أيضا من بين المؤثرات على حجم المبيعات لكن يمكن للمؤسسة أن تتحكم في حجم المبيعات من خلال أربع سياسات ما يعرف بالمزيج P4 التسويقي

- سياسة الاعلان
- سياسة المنتج من حيث الجودة
- سياسة السعر
- سياسة الترويج

المطلب الثالث: تنفيذ الميزانية التقديرية

بعد أن تأخذ الميزانية التقديرية للمبيعات شكلها النهائي ويتم المصادقة عليها من قبل الادارة العليا تسلم الى رؤساء الاقسام المختلفة بمضمونها والتفاصيل الضرورية .

تليها مباشرة مرحلة التنفيذ وتبدأ بمتابعة لهاته الميزانية ومقارنة النتائج المحققة ومدى تطابقها مع التقديرات وذلك عن طريق اعداد تقارير المتابعة والتي تكون يومية أو شهرية وذلك يعتمد على طبيعة المؤسسة وحجمها تحتوي هذه التقارير على ما قدر مع ما حقق من الكميات ومدى الانحراف وأسبابه والحلول وتقدم الى مدير المبيعات أو الى المدير العام أو مجلس الادارة .

الشكل(1) يبين لنا الميزانية التقديرية للمبيعات

¹ د. صالح - ص - خالص+ "مرجع سبق ذكره ص29.

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

المطلب الرابع: الرقابة على المبيعات

- لتحقيق الرقابة على تنفيذ ميزانية المبيعات يجب اعداد التقارير التي تبين المبيعات الفعلية لكل منطقة ولكل فصل ولكل نوع من أنواع المنتجات من خلال ذلك نجد ثلاث انواع من الرقابة

1-الرقابة الموسمية:

هي رقابة على المبيعات حسب الفترات أو المواسم، إذ ظهر فترة معينة أن حجم المبيعات ضعيفا في منطقة او في عدة مناطق فيمكن ارجاع السبب في أنه يوجد ركود في تلك المناطق كما يمكن ارجاع السبب الى الفترة على اساس كل ذلك يمكننا القول ان الكمية المباعة في تغير خلال السنة وذلك راجع الى اسباب وطوارئ تتعرض لها المؤسسة كلا أعياذ

2-الرقابة الجهوية:

من المعلوم أن حجم المبيعات يتغير من منطقة الى اخرى ولكن اين يكمن السبب؟ لذلك من الضروري البحث عن سبب الاختلاف لتصححه وتجنب وقوعه في المستقبل تكمن الرقابة على وكلاء البيع ومعرفة أسباب الاختلاف فيمكن ان يكون السبب خارجي كالمعتقدات ، الدخل.....الخ

او داخلية كالنقص في التموين لمنطقة معينة او عدم كفاءة البائعين

3-الرقابة على منتوجات ونوعيتها:

إذا لوحظ ان هناك تناقص في مبيعات منتج معين فعلى المؤسسة ان تغيير من السياسة التي تنتهجها ازاء هذا المنتج كأن توقف تسويقه تماما وتعوضه أو تخفيض في السعر في حالة وجود منافسة أو تقوم بإشهار.

المبحث الثاني: الميزانية الاستثمارية

المطلب الأول: تعريف الاستثمار¹

تعددت تعاريف الاستثمار فيمكن تعريفها كما يلي:

- 1- المنظور الاقتصادي: هو المال الناتج من استغلال عوامل الانتاج في اطار وظيفة المؤسسة
- 2- من المنظور المالي: هو تخصيص مجموعة من النفقات من راس المال لهدف تحقيق الربح

¹بلوش "مرجع سبق ذكره"

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

3- من المنظور المحاسبي: هو النفقة تخصص لعملية انتاج تتجاوز السنة، تحدد النفقة على اساس الاهتلاكات اي بمعنى آخر هو استغلال المؤسسة لرؤوس الاموال على المدى الطويل

المطلب الثاني : مراحل قبول مشروع استثماري

- الميزانية التقديرية للاستثمارات هي طرح مشروع استثماري وللقبول لابد ان يمر بالمراحل التالية:
- حصر الاستثمارات المقدمة من طرف المستويات المختلفة
- تحديد كل الآثار المترتبة عن كل اقتراح
- إعداد ميزانية تتضمن الإيرادات والنفقات المقدرة لكل مشروع
- المفاضلة بين كل المشاريع المقترحة
- تحديد المبلغ المالي المخصص للاستثمار في هذه المشاريع
- اعداد الميزانية العامة الاستثمارية

المطلب الثالث: إعداد الميزانية التقديرية للاستثمارات

- يمكن اعداد الميزانية التقديرية الاستثمارية باتباع ثلاث خطوات
- 1- تاريخ الالتزام:**
هو التاريخ التي تبدأ فيه المؤسسة بتسديد التزاماتها من قروض وديون ومبالغ الشحن ولتاريخ الالتزام أهمية كبيرة نظرا لعدة أسباب نذكر منها:
- الالتزامات تحدد وقت تسديد أفساط
- ممكن أن يتحول تسديد للأموال في المدى القصير

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

- يجب على الطرف الملزم ان يوفى بالتزامه بانتظام كما ان التأخر في تنفيذ مراحل المشروع تنجم عنها تغير للمراحل اللاحقة الاخرى للمشروع

2- تاريخ التسديد:

لا يقل تاريخ التسديد أهمية عن تاريخ الالتزام فهو يساعد في تنظيم خزينة المؤسسة نظرا للمبالغ الهامة التي تسدها وخاصة في بداية المشروع يمكن للمؤسسة من تقليص المشروع أو تأجيل مراحل من مراحلها وخاصة عند وجود كشف الحساب وما هو متوقع

3- تاريخ الاستلام:

الهدف من هذه التواريخ معرفة الوقت المناسب لبداية الانتاج وكذا بيع تسد المؤسسة مبالغ هامة للموردين في هذه التواريخ تعمل المؤسسة الى الوصول الى هدفها والمتمثل في الاستمرارية ولكن تعترضها مجموعة من العوامل الخارجية ما يدفعنا لاتباع مجموعة من الانظمة من اهم هذه الانظمة الميزانية التقديرية كونها تساعد المؤسسة على مواجهة الاخطاء والتنبؤ بهذه المخاطر

المطلب الرابع: مراقبة الميزانية التقديرية للاستثمارات

تنقسم الى مراقبة الميزانية ومراقبة الارباح

1- مراقبة الميزانية: تهتم عملية المراقبة بدراسة كل من

- مهلة التسديد
- أثر التأخر على مدة المشروع
- التعديل في تواريخ العمليات ومراحل المشروع
- الاقتراض عند الحاجة لذلك
- التمويل الذاتي معرفة الاستعمالات والمواد المتعلقة باستثمارات المؤسسة

2- مراقبة الارباح: فيه نجيب على مجموعة من التساؤلات من بين:

- هل الاستثمار يولد موارد ترفع من ارباح المؤسسة؟

المبحث الثالث: الميزانية التقديرية للنفقات النقدية

المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية¹

¹د.خلاص-ص. صالح "مرجع سبق ذكره ص.125

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

-هي حركة المواد النقدية التي تمتلكها المؤسسة ولاستعمال هذه الموارد النقدية وعودتها كموارد نقدية إذن التدفقات النقدية هي:

أ- الموارد النقدية:

- القروض القصيرة وطويلة الاجل
- الاموال التي يوردها أصحاب المؤسسة او المساهمين
- المبيعات النقدية
- التنازل عن الأصول الثابتة

ب-الاستخدامات:

- تسديد الديون المستحقة
- تسديد تكاليف الانتاج
- تسديد الفوائد على القروض
- توزيع الأرباح
- تسديد الضرائب المستحقة على الارباح

المطلب الثاني : التنبؤ بالنفقات النقدية

- تتبأفيها بكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية وتشمل الميزانية النقدية كل المقبوضات النقدية المنتظر تحصلها من التنازل عن الأصول الثابتة او المبيعات و المدفوعات النقدية الاولية او اجور او ضرائب ومن بين طرق التنبؤ طريقة التنبؤ النقدي.

المطلب الثالث: إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية

- تتجز الميزانية التقديرية لمعرفة ما سيدخل للمؤسسة من مبالغ نقدية وما سيخرج منها سواء خلال سنة أو ستة أشهر أو خلال فترات شهرية أو يومية أو أسبوعية
- ان الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية تسمح لنا بالتعرف على المقبوضات والمدفوعات وبذلك معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها وتكون الميزانية من 3 جداول وهي كالتالي:

1- جدول المقبوضات النقدية :

وهي مبالغ مستحقة على المدينين

ملاحظة: إن جدول النتائج ليس هو جدول المقبوضات

2- جدول المدفوعات النقدية:

هي عبارة عن التزامات مستحقة كتسديد الديون

الفصل الثاني : أنواع الميزانيات التقديرية

ان الابعاء الناتجة خلال الفترة وتكون غير مسددة فلا علاقة لها بجدول المدفوعات.
ملاحظة: إن جدول الابعاء ليس هو جدول المدفوعات النقدية

3- الموازنة النقدية:

يتم بتجزئة الى عدة فترات أشهر، ساعات، أيام، كل من المقبوضات والمدفوعات والرصيد.

المطلب الرابع: مراقبة الميزانية التقديرية النقدية

- تكمن مراقبة الميزانية التقديرية النقدية في :
 - أ- مراقبة نشاط المصالح المالية:
 - حيث تقاس مردودية نشاط مصلحة المالية بمقارنة المصاريف المالية مع رقم الاعمال.
 - ب- مراقبة النشاط العام للمؤسسة:
 - إذا حدث أن نقصت المبيعات فإنه يؤدي الى نقص السيولة كما يرجع السيولة الى عوامل خارجية كارتفاع الأجور.

خاتمة الفصل الثاني:

- من خلال دراستنا لأنواع الميزانيات التقديرية وأسس ومعايير تقديرها تستنتج أن الميزانيات التقديرية تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب نوعية المؤسسة ولكن نجد ان كل مؤسسة تهتم بالميزانية التقديرية للمبيعات وذلك لأهميتها في المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء او اهمال هذه الميزانية كما لا يمكن اهمال الميزانيات الاخرى.
وهذا ما يدفعنا للتساؤل:

- هل ترتبط الميزانيات على اختلاف أنواعها؟

ومن اجل الاستفسار على هذا التساؤل ارتأينا أن نتعرض لهذا العنصر في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

مقدمة الفصل الثالث :

استخدمت كأداة للرقابة لأول مرة 1912 ، وتغير نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة، إن أساس مراقبة الموازنات يتمثل في حساب الانحرافات بين الأهداف والتحقيقات، والبحث عن الأسباب هذه الانحرافات الحجم الأسعار المزيج، المردودية والمسؤولون عنها أشخاص أم أقسام، وهذا ما يسمح لنا بمعرفة مدى تقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها وكذلك تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختبارات الاستراتيجية .

المبحث الأول: أهمية وأهداف الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية.

الفرع الأول: أهمية باستخدام الموازنات التقديرية.

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، واستخدام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الالتزام بالأهداف والسياسات الموضوعية مقدما.

تعتبر عملية مراقبة الموازنات جد مهمة داخل المؤسسة لأنها توفر المعلومات الضرورية لكل من:

- المسؤولين الماليين الذين يجب أن تكون لديهم أرقام بالقيمة
 - المسيرين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم.
 - العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات ومهمة الاستعمال الأفضل للمواد المالية، ونتيجة لاستعمال أداة الموازنات فهم مضطرين لتفهم الآثار المالية للاختيارات التقنية وتوفير لغة مشتركة أساسية من أجل أداء وحياة المؤسسة .
- ومما لا شك بأن الموازنات التي تساهم في اعدادها و أقسام المنشأة لا تعتبر غاية في حد ذاتها، ولم يتم تحضيرها لكي تستفيد منها الإدارة العليا بل هي وسيلة وأداة تساعد على توجيه أداة المنشأة نحو تحقيق أهدافها المسطرة والمرغوب فيها .¹
- وبما أن مراقبة الموازنات تركز أكثر على حساب الانحرافات فإن ذلك يسمح بما يلي :
- التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف.
 - تقييم سريع للتدفقات المالية وبالتالي إعداد سريع لنتيجة التي نريد تقييمها في بداية الشهر.
 - التحكم انطلاقا من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية:
1. التقاط وإظهار الانحرافات بمجرد وجودها .

¹: +راضي محمد سامي ، وجدي حجازي حامد ، مرجع السابق الذكر ص55.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

2. التعرف على أسباب الانحرافات، وهذا يتطلب وجود عددا من انحرافات يعد الفرضيات المقدره، فمثلا إذا استندت موازنة المبيعات إلى أهداف سعر البيع، الخصومات، اجال الاستحقاق، الكميات، المزيج بين المنتجات والأسواق أو الزبائن، فإن متابعة الانحرافات يجب أن تكون على أساس كل هذه المؤشرات.

3. إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حق يستطيع المسؤول المخطط المحاسبي يتماشى وطبيعة المنظمة فتشغيل النظام المحاسبي يؤدي في حد ذاته إلى إجراءات صلبة معقدة وبالتالي احتمال ظهور من وقت إلى آخر انحرافات ليس لها مسؤولين، وهذا يستدعي وضع مبداء المناقشة المستمرة والمنظمة لانحرافات بين المسؤولين العاملين والمستويات العليا وبحضور مراقبة التسيير ويجب أن تتضمن هذه المناقشات الاستعمال الفعلي لأنظمة المتابعة وإلغاء الآثار السلبية للتقييم الميكانيكي لأداء كما يجب الخروج بقرارات تصحيحية .

- تعبير رقمي عن النتائج المنتظرة بشكل يسمح بالرقابة اللاحقة.

- تقييم التوقعات المستقبلية للانحرافات للملاحظة .

الفرع الثاني: أهداف الرقابة باستخدام الموازنات .

تهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلى ما يلي :

❖ التأكد من تحقيق الأهداف لاستراتيجيات والسياسات الموضوعية من قبل إدارة المنشأة.

❖ إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المنشأة.

الرقابة على الإيرادات: على الرغم من صعوبة التحكم في الإيرادات بشكل كامل من قبل المنشأة إلا أن إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المقدره يمكن يوجه إنذارات منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع وتوزيع.....الخ.

الرقابة على نتائج الأعمال: يلخص بيان نتائج الأعمال الإيرادات والمصاريف الفعلية للمنشأة وعليه فان أي مشاكل وانحرافات في أي من عناصر الإيرادات والمصاريف ستعكس حتما على نتائج الأعمال، ويمكن للموازنات من خلال تقارير الأداء تبرز هذه الانحرافات وأسبابها وعلاقتها النسبية ببعضها البعض.

الرقابة على المصاريف: عناصر المصاريف تعتبر أكثر عرضة للانحراف عن التقديرات الموضوعية مقارنة بغيرها من العناصر هذا فضلا على أنها قابلة للتحكم فيها بشكل كبير من داخل المنشأة (عكس الإيرادات) فإن الموازنات تساعد على الرقابة على المصروفات.

1. **الرقابة على المركز المالي:** أعداد الموازنة المركز المالي بالشكل المفضل، ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدره يمكن المؤسسة من أن تكتشف العديد من المشاكل التي تواجهها وأسبابها، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية في شأنها.¹

القابة على التدفق النقدي: يمكن أن تؤدي المشاكل والصعوبات التي تؤثر على التدفق النقدي إلى تطورات سلبية معينة كأنها في المبيعات مثلا.

¹خالص صالح، تقنيات تسيير الموازنات الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية،،1997ص120.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

ومما لا شك أن مقارنة التدفق النقدي المقدر يحقق رقابة دائمة ومستمرة على معدل وتوقيت التدفقات النقدية.

كما يؤدي إلى إيجاد إشارات تحذيرية باحتمالات معينة نتيجة قيام المنشأة بممارسة نشاطات تفوق ما يسمح به التمويل المتاح لها.....الخ.

المطلب الأول: أساليب مستويات الرقابة على الموازنات .

الفرع الأول: أساليب الرقابة على الموازنات.

تختلف الأساليب الفنية للرقابة باختلاف المستويات الإدارية التي تمارسها، وأهم الاعتبارات التي يتعين توافرها في الأساليب الرقابية ملائمتها لطبيعة العمل داخل المؤسسة وتوافقها مع المستوى الإداري الذي يمارسها وان تساعد في اكتشاف الفروق في الوقت المناسب حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الفعالة، بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون أساليب الرقابة اقتصادية وأن تظل صالحة للعمل في حالة تغيير الظروف أو الخطط وأن تميز بالمرونة،

وتتم الرقابة عن طريق القيام بعمل إيجابي يضمن الاستفادة أخطاء الماضي ومنع حدوثها في المستقبل، وتنطوي أساليب الرقابة على الوسائل التي يمكن اتباعها لإظهار الحاجة إلى القيام بعمل إيجابي، والطرق البديلة المتاحة للقيام بهذا العمل، وتمكن من اختيار أفضلها للقيام بالعمل المرغوب في الوقت المطلوب ويمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين للرقابة:

❖ الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية.

❖ الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية.

1- الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية: الموازنات التخطيطية تعتبر أداة فعالة لتحقيق

الرقابة عن طريق مساعدة للإدارة في القيام بالتخطيط، فهي تمكن من تنسيق بين التخطيط والأهداف المختلفة ودمجها جميعا في خطة واحدة، وتستطيع الإدارة أن تحقق عن طريقها وظيفة الرقابة بإعداد التقارير الرقابية اللازمة لمقارنة بنتائج العملية بالخطط الموضوعية وتحديد الفروق والانحرافات ثم دراستها وتحليلها.

ولكي تتحقق الاستفادة الكاملة من الموازنات التخطيطية يجب أن يستهدف إعدادها تلبية احتياجات الإدارة العلمية وظائفها عن طريق بحث علاقة الموازنات التخطيطية بأهم الوظائف الإدارية المرتبطة بها وهي التخطيط والتنسيق والرقابة .

وعند ممارسة الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية يجب الاهتمام بإعداد التقارير الدورية عن الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنة التخطيطية لبيان الفروق، وتحديد ما كانت إدارية أو لا إدارية، وعلى ضوء البيانات الموضحة بهذه التقارير يجب أن يتم تقييم الجهود المبذولة خلال الفترة

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

السابقة لمعرفة الاجراءات التصحيحية التي اتخذت لتقادي هذه الفروق وتجنب حدوثها في المستقبل¹

بالإضافة إلى ما سبق فمن الضروري توسيع المفهوم التقليدي لرقابة الموازنات التخطيطية إلى مفهوم أوسع تراعي فيه عوامل الإنسانية التي ترتبط بأشخاص الذين يتأثرون التخطيطية. ويعاب على المفهوم التقليدي عجزه عن تصوير بطريقة مكتملة عملية الرقابة عن طريق الموازنات، فهو يقف عند اعتبارها عملية آلية ولا يراعي فيها أي اعتبار من الاعتبارات السلوكية.

2- الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية: لا يشك في اخضاع عناصر التكاليف

للسيطرة الكاملة بما يكفل وصولها إلى أدنى مستوى ممكن هو أقرب الطرق إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، ولكي يمكن الحكم السليم على كفاءة الأداء فان انطباق أسلوب لذلك هو فرض فعالة، وهذا يستلزم وضع مقاييس لما يجب أن يكون عليه الأداء.

ولأعراض الرقابة على الأداء يتطلب الأمر الاستعانة بأسلوب التكاليف المعيارية، حيث تكون الرقابة عن طريق وضع بحيث يمكن قياس النتائج الفعلية التي تم تحقيقها على معايير الموضوعية وذلك تهدف استنتاج الفروق والانحرافات لتكون مؤشرا للحكم على كفاءة الأداء من ناحية وكفاءة التخطيط من ناحية أخرى.

وتنقسم المعايير من حيث ما يتضمنه كل منها من علاقة بين المداخلات والمخرجات إلى ثلاث أقسام هي:

- الانحرافات على المبيعات.
- معايير الأجور المباشرة.
- معايير المصاريف غير المباشرة.

الفرع الثاني: مستويات الرقابة على موازنات التقديرية:

ونقصد الأقسام المعينة بالتقدير التقديرات الأولية لاحتياجاتها تقديرا يسمح بالاطلاع وتحمل المسؤولية المنوط لإنجاح المشروع .

فمستويات الرقابة تتغير حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحسب حجمها وتنظيمها الإداري وتوزيع المسؤوليات، وعليه يمكن ذكر بعض المراكز الرقابية .

❖ الرقابة المبيعات¹

لتحقيق الرقابة على المبيعات يجب إعداد مجموعة من التقارير التي تسمح بإظهار المبيعات الفعلية لكل منطقة، فصل وكل نوع من المنتجات، وتختلف التقارير باختلاف المؤسسات وحاجات العمل بها .

¹خالص صالح، المرجع السابق ذكرص106.

¹: محمد فركوس ، الموازنة التقديرية أداة فعالة في تسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة2001ص39.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

1) **الرقابة الجهوية:** وهي تبيان الأسباب الجوهرية من وراء اختلاف حجم المبيعات من منطقة إلى أخرى وتجنب الوقوع فيها مستقبلا.

2) **الرقابة الموسمية:** وهي تظهر حجم المبيعات في فترة معينة لكل منطقة مع أخذ الإجراءات التصحيحية وإعطاء تفسيرات منطقية عن أسباب الركود أو أسباب الراج.

3) **الرقابة على المنتجات:** وهي اتباع سياسة البيعة لهذه المنتجات التي تسمح لها بتحقيق أكبر حجم من المنتجات عن طريق تحسين الجودة والنوعية، والقيام بالإشهار والدعاية اللازمة لذلك.

❖ **الرقابة على الإنتاج.**

وتعني إدخال تعديلات أثناء مرحلة الإنتاج ومراقبة سير العمل والطرق المنتهجة، وتحديد الاحتياجات من مختلف الموارد (القوى العاملة، المواد المباشرة، الآلات) مع وضع البرامج التفصيلية لاستخدام هذه الموارد التي تسمح بإنتاج كميات محددة من المنتجات.

-**الرقابة على المصاريف غير المباشرة للإنتاج.**

وهي عبارة عن مصاريف غير مباشرة متعلقة بمرحلة الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها حيث تتميز بالتغيير حسب مستوى النشاط.

❖ **الرقابة على الترميمات.**

وهي القيام بمقارنة المخزونات والاحتياجات الفعلية بالكمية والقيمة بتلك المقدرة سابقا من خلال تقارير الأداء التي يتم إعدادها لكل قسم من الأقسام خلال فترة الإنتاج .

❖ **الرقابة على التدفق النقدي .**

وهي القيام بأعمال الرقابة الدورية للتدفق النقدي عن طريق إنشاء نظام فعال يسمح بمعرفة مستوى الأرصدة والتي هي من اختصاص مصالح المالية للمنشأة التي تسهر على تسيير العقلاني لموارد الخزينة، وتهدف أيضا من وراء ذلك تحقيق السيولة في جميع الأوقات وبأقل تكلفة عن طريق المراقبة اليومية المستمرة لحركة الأرصدة المتاحة وبالمراقبة الدورية الشهرية لحركة النقد والأرصدة المتوفرة ومقارنتها بتلك المقدرة.

❖ **الرقابة على الإنفاق الرأسمالي**

وهي تشمل المراقبة بالنسبة المراقبة للمشروعات الاستثمارية على مستوى التكاليف حيث تحافظ على تناسق في تنفيذ الخطط المالية والتأكد من الأموال المرصدة لها عن طريق إعداد تقارير الأداء التفصيلية الخاصة بها .

أ. **على مستوى السداد:** حيث تسمح الرقابة بمطابقة التقديرات الموضوعية لعملية السداد ومدى تحقيقها على الواقع عن طريق إعداد تقرير أداء لتدفق النقدي للمشروعات الاستثمارية لكل مرحلة من المراحل انجاز المشروع.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

ب. على مستوى الاستسلام: وهي مرتبطة بالخطة الأم التي تشمل نشاط المؤسسة وتطويرها عن طريق اعداد تقارير الأداء للمشروعات مع تحديد نسب تقدم المشروع بحيث يتم استلامه في مواعيد المتفق عليها .

❖ الرقابة على نتائج الأعمال والمركز المالي.

تمثل كل من بيان نتائج الأعمال والمركز المالي خلاصة لكافة النتائج التي ظهرت في التقارير الأداء التفصيلية السابقة لكل مستويات الرقابة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الموازنة التقديرية ومراحل إعدادها

الفرع الأول: خصائص الموازنة

تتميز بجملة من خصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ **تغيير كمي:** فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية .

➤ **تحديد في شكل برنامج عمل:** الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات علمية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.

➤ **تحديد لفترة معينة:** الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل ، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية برنامج العمل المحدد، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل وهي من معايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات

ومن اتخذ التدابير الملائمة لتحسين التعبير . وفي الأخير يمكن القول بأن الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة كما أنها أهم أداة لتحفيز العمال داخل المؤسسة.¹

الفرع الثاني : أهميتها

تظهر أهمية الموازنة التقديرية في المرحلة الأولى من خلال اهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة ، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة

¹ : خيرى ضيف، الميزانية التقديرية دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص13.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

التنسيق أي تنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية أما في المرحلة الثانية فأهمية ، وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مرحلة الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في اعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل : جدول الحسابات النتائج التقديرية الميزانية التقديرية وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي من المخطط العام ، وهي تنفيذ برنامج عملي ، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الاداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات .¹

الفرع الثالث: إجراءات اعداد الميزانية .

➤ العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية.

عند قيام المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية ستجد نفسها أمام عدة عوامل تتحكم في إعدادها لهذه الموازنة، ومن بين أهم العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية ما يلي²

✓ حجم المبيعات : حيث تقوم المؤسسة بتحديد كمية الإنتاج وفق الكمية الممكن أن تبيعها وبالتالي تضع برنامج إنتاجي حسب طاقتها الإنتاجية وحجم المبيعات المتوقع .

✓ الطاقة الإنتاجية المتاحة: فلا يمكن للمؤسسة الإنتاج بمستوى أعلى من طاقتها الإنتاجية المتاحة.

✓ مستلزمات برامج الإنتاج: إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين باستطاعتها تسويقه وبيعه، يجب أن ترى ما يتوفر لديها من مستلزمات يتطلبها هذا البرنامج مثل: اليد العاملة والمواد الأولية. والتي تصبح هي العامل المتحكم في الموازنة المرغوب في تنفيذها .

✓ رأس المال العامل: أي زيادة في حجم الإنتاج تقابلها زيادة في رأس المال العامل، وبالتالي عدم توفر رأس المال العامل سيعرقل عملية تنفيذ البرنامج الإنتاجي .وبالتالي على المؤسسة قبل الدخول في أي برنامج إنتاجي دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في عملية تنفيذه، وهي تختلف حسب درجة أهميتها، كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

✓ مراحل إعداد الموازنات التقديرية.

تمر عملية إعداد الموازنات التقديرية في أي مؤسسة بمجموعة من المراحل والخطوات الأساسية والتي تتمثل في:

المرحلة الأولى: التحضير لإعداد الموازنات التقديرية

وتنقسم إلى:

- **تحديد الأهداف:** تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويجب أن يكون ذلك بشكل واضح ومفهوم وقابل للقياس مع إمكانية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع، ولتحديد أهداف المؤسسة يجب على لجنة المسؤولية عن إعداد الموازنة أن تحدد ما يلي:
- الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل كخطوة ووسيلة للوصول للأهداف طويلة الأجل.

¹ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدر الجامعية مصر، 2006ص13.

² : فركوس محمد، مرجع سبق ذكره،ص.12.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

- أهمية مختلف الاهداف لكي تترجم بشكل واضح وسليم في خطط وسياسات العمل، ولتجنب التضارب بينها .
 - الأهداف الممكنة التحقيق، إذ يجب أن يكون الهدف ممكنا طبقا لمعايير وأساليب مدروسة وافية.
 - الخطط الفرعية والسياسات التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية، ثم ترجمتها إلى قيم مالية وكمية .
 - **التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية:** يجب على المؤسسة مراجعة معايير الموازنة وخططها وسياساتها الفرعية من أجل التنسيق بينها وتقليل اثر التحيز، وحتى لا يكون هناك خلل وعدم تجانس بين خطط وسياسات الإدارة الفرعية والهدف العام للمؤسسة¹ وتعد هذه المرحلة مهمة لتحقيق الترابط بين الخطط والسياسات الفرعية للنشاطات المؤسسة وجمعها في خطة واحدة متكاملة ومتوازنة.
- المرحلة الثانية: مرحلة إعداد الموازنات:**
- تعد القيام بعملية تحديد الأهداف الخاصة بالسنة المقبلة يتم بإعداد الميزانيات المبدئية من طرف رؤساء المراكز كما يطلب منهم تحويل خطط العمل والمعطيات الأساسية التي بحوزتهم إلى قيم محددة، كتحديد حجم رقم الأعمال، نسب الهامش، وحصص السوق إلى ، وهنا يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير والمتمثل في عملية التقييم الشامل لهذه الميزانيات المبدئية، والتأكد من مدى مصداقية الأرقام والقيم التي حددها رؤساء المراكز، إضافة إلى النظر في مدى تناسقها فيما بينها .
- كل هذه الإجراءات تتم قبل إرسال هذه الميزانيات إلى الإدارة العليا للتناقش حولها. وفي هذه المؤسسة تقوم المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المؤسسة وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة والخطة طويلة الأجل، وإنطلاقا من الأهداف التفصيلية. ويتم ذلك وفق الخطوات التالية
- 1- تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال الأدوار المختلفة للمشاركين في إعداد الموازنات.
 - 2- تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات وذلك بتحديد خطوات العمل الواجب إتباعها .
 - 3- إعداد وتسليم الموازنات: ويتم إعداد الموازنات وفق الجدول الزمني مع الالتزام بالخطة الاستراتيجية والأهداف التفصيلية، ويتم تسليم كل موازنة إلى مدير الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.²
 - 4- تجميع الموازنات وإعداد الموازنة الشاملة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة اعتماد الموازنة :**

¹: محمد سامي ووجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره ص113.

²: محمد سامي ووجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره ص201.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

يقوم أعضاء لجنة الموازنة بمناقشة الموازنات مع المسؤول الذي قام بإعدادها ليتم اتخاذ قرارات تتعلق بالربط والتنسيق بين الموازنات الفرعية، وإجراء التعديلات اللازمة عليها ليتم اعتمادها وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- دراسة الموازنات التي تم إعدادها من طرف كل مسؤول تنفيذي .
- عرض الموازنات ومناقشتها من قبل أعضاء لجنة الموازنة .
- تعديل الموازنات بعد مناقشة الموازنة تأمر لجنة الموازنة بإجراء تعديلات عليها أو بالموافقة عليها.
- اعتماد الموازنة بعد الانتهاء من إعدادها والموافقة عليها من طرف لجنة الموازنة، حيث تقدم جميع الموازنات للإدارة العامة في المؤسسة للموافقة عليها واعتمادها.

المطلب الثالث : علاقة الميزانية التقديرية بالرقابة

لابد للوصول إلى النتائج المستهدفة ان تقترن بالرقابة و المتابعة و بالتخطيط فلا بد ان نراقب مخطط له و تعتبر الرقابة هي الأخرى من الوظائف الإدارية .

ان الميزانية التقديرية هي جزئ من النظام الكامل للمراقبة و لتحقيق الرقابة يجب توفر بعض الشروط تتجلى فيما يلي

- لابد ان يكون النظام الرقابي مؤيدا من طرف الإدارة

- تكون الرقابة على مستوى مراكز المسؤولية

- يجب ان نحلل الانحرافات الغير العادية .

المبحث الثاني : العلاقة بين الميزانية التقديرية والادارة

- ترتبط الميزانيات التقديرية ارتباطا وثيقا رغم اختلاف أنواعها فلا يمكن تقدير ميزانية المبيعات دون أخذ بعين الاعتبار الميزانيات الأخرى فلا بد من التناسق والترابط فيما بينها وهذه الميزانيات لها ارتباط أيضا بوظيفة التخطيط والتنسيق والمراقبة وكذا هيكل المحاسبة الذي يمدنا بالمعلومات اللازمة لإعداد الميزانيات التقديرية ولا بد ان تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة وذات معنى وهذا ما يدفعنا لطرح التساؤل الآتي:
- هل توجد علاقة بين الميزانيات التقديرية؟
- هل يمكن أن نعد الميزانية التقديرية بإهمال نظام المؤسسة؟

المطلب الاول : علاقة الميزانية التقديرية مع وظائف المؤسسة

حيث تنقسم الى 3 أقسام وهي :

1- علاقة الميزانية التقديرية بالتخطيط:

تتحد المؤسسة مجموعة من القرارات واعداد برامج وإجراءات لتحقيق جملة من الاهداف حيث ان التخطيط هو عبارة عن اتخاذ قرار لما يراد عمله كما أنه يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعة التي قد تكون تحقيق اكبر قدرا من الربح أو البحث عن أسواق جديدة أو اهداف أخرى كثيرة لا بد أن تكون هذه الاهداف واضحة ومحددة ومرتبطة على اساس أهميتها ثم تترجم هذه الاهداف الى ميزانيات عينية ومالية ونقدية تعطي الصورة الواضحة للنتائج التي يمكن الوصول اليها حسب الامكانيات المتوفرة.

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

2- علاقة الميزانية التقديرية بالتنسيق:

يعتبر التنسيق من أهم مهام التخطيط في المؤسسة ونعني بالتخطيط وتوحيد جهود أقسام المؤسسة وتنسيق العمل بينها وتحقيق الانسجام التام بين مختلف الاقسام وتحقيق تنسيق الميزانية التقديرية فلا يمكن لإدارة المبيعات ان ترسم أي ميزانية الا بالرجوع للميزانيات الاخرى كميزانية الانتاج.

المطلب الثاني : علاقة الميزانيات التقديرية والهيكل العام للمؤسسة

- يساعدنا ويسهل علينا وجود النظام الهيكلي المفصل بالتطبيق الحسن للميزانية التقديرية ومراقبتها فلا يوجد ميزانيات في مؤسسة لا توجد فيها مسؤوليات ولا مهام .
لا بد ان نفصل في المسؤوليات والمهام ونحددها حتى يكون الاختيار الامثل للتقديرات ويمكن تقسيم المسؤوليات كما يلي:
 - أ- المسؤوليات حسب الاهداف : كل موظف في المؤسسة يعلم مهامه ويقوم بتنفيذها الا أن أحد المسؤولين يرى ان الموظف ليس المنفذ كون انه يتمتع بسلطة محددة وبحرية ومن خلال كل ذلك يمكن القول ان القرارات المتخذة تكون مستقلة حسب الاهداف المحددة والمسؤوليات المفوضة.
 - ب- لا بد ان تكون تغطية للأخطاء والنقائص السابقة وتفاديها بالاعتراف بها اولا ومحاولة كشف الاسباب والنتائج الناجمة عنها والميزانية التقديرية ما هي الا وسيلة للتحكم والمراقبة وكشف الاسباب الحقيقية التي أدت إلى هذه النقائص
 - ج- عدم اهمال الاخطاء السابقة واخذها بعين الاعتبار

المطلب الثالث : العلاقة بين الميزانية التقديرية و هيكل المحاسبة

نقوم باخذ المعطيات من مصلحة المحاسبة لإعداد الميزانية التقديرية ضمن المخطط المحاسبي العام للمؤسسة إذن فان فعالية الميزانية التقديرية مرتبطة ارتباطا كبيرا بمصلحة المحاسبة فبدون وجود المعلومات لا يمكن ان نعد اي ميزانية و ايضا مدى قوة المعلومات تآثر في الميزانية التقديرية

و يقوم كل مسؤول بتصحيح و الإعداد حسب مسؤوليته المفوضة إليه .

إذن أهمية الميزانية التقديرية و هيكل المحاسبة هو مساعدة الإدارة في التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات .

المبحث الثالث : القوائم الختامية

المطلب الأول: علاقة الترابط بين الميزانيات

- يتم في كل مؤسسة اعداد مجموعة من الميزانيات تكون خاضعة لتنظيم المؤسسة ومتناسبة مع وظائفها المختلفة من انتاج وتوزيع.....الخ

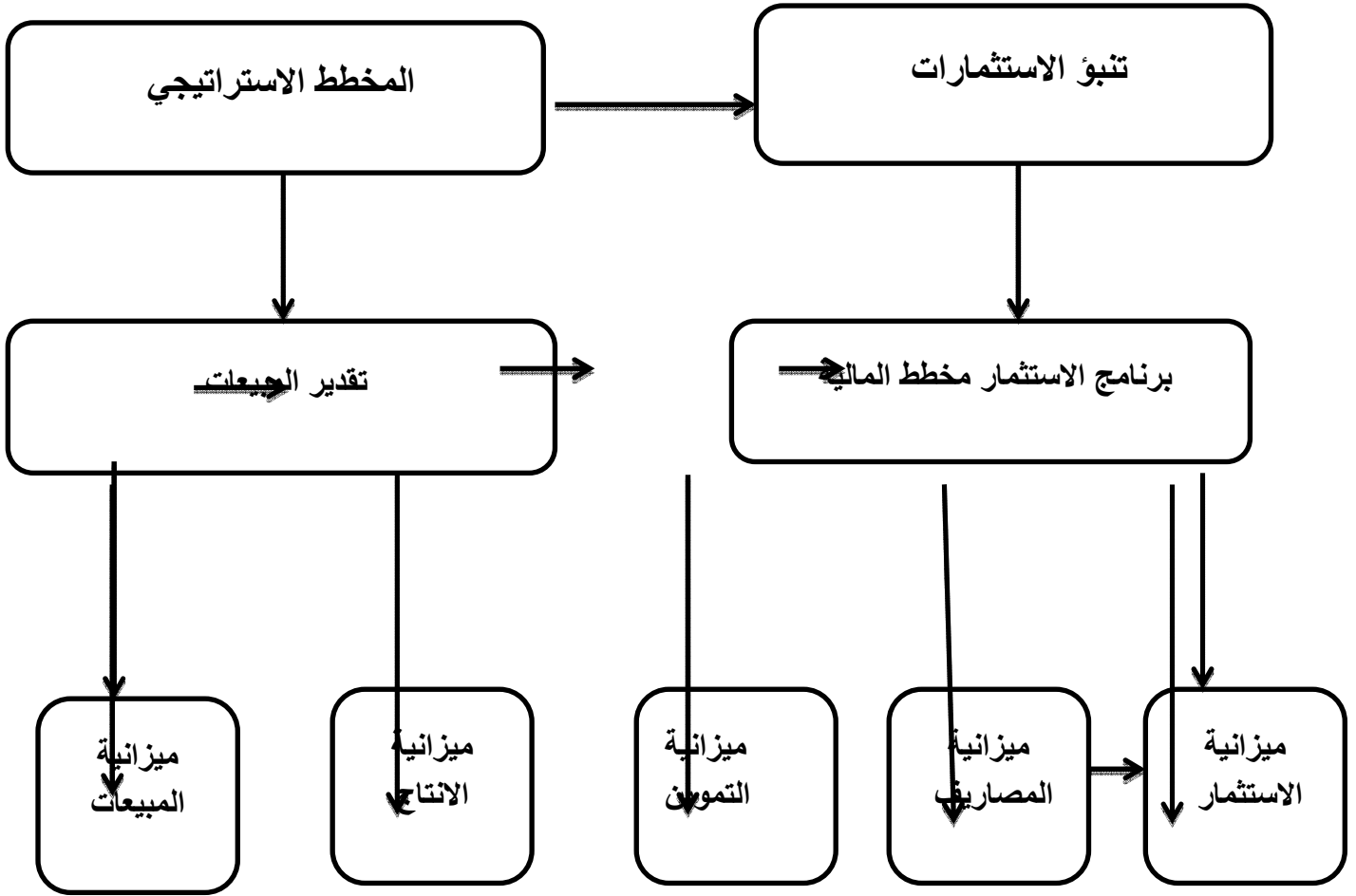
من اجل ذلك فإن الميزانية مرتبطة مع بعضها البعض فلا يمكن اعداد ميزانية دون أن تكمل ميزانيات الاخرى .

فلا بد لمسؤول كل وظيفة ان يأخذ بعين الاعتبار تنبؤات التي تتوقف هي الاخرى على عمليتي الانتاج والاستثمار وكذا حركة الخزينة المرتقبة .

فنبداً أولاً بميزانية المبيعات ثم ميزانية الانتاج ثم ننتقل الى ميزانية المشتريات

ويمكن اعداد ميزانية الاستثمارات انطلاقاً من ميزانية المبيعات ويظهر هذا الترابط من خلال الشكل رقم 1

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .



الميزانية العامة

ميزانية الخزينة

حساب النتيجة التنبؤية

ميزانية تنبويه

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

المطلب الثاني : العلاقة بين الميزانيات التقديرية

حيث سوف نتطرق الى 3 مؤشرات وهما كالتالي:

1- الهامش الإجمالي:

هو مؤشر هام يمكن من خلاله حساب بعض النسب التي نقيم بها الاداء ودرجة التحسن للنشاط التجاري للمؤسسة كنسبة الهامش الاجمالي على المبيعات والهامش الاجمالي على تكلفة البضائع

وتقارن هاتين النسبتين مع النسب المحققة في المؤسسات الاخرى ذات نفس النشاط

يمكن متابعة التطور في التغييرات التجارية للمؤسسة بحيث إذا لاحظنا ان التغييرات قد طرأت على هذا الهامش ، فيجب ان تبحث عن اسباب هذه المتغيرات كمارسة سياسة الشراء غير مجدية او منح تخفيضات تفوق المستوى المسموح به

2- القيمة المضافة :

- يستعمل مؤشر القيمة المضافة في عدة ميادين التسيير بحيث يمكن استعمالها كمعيار لقياس حجم المؤسسة الى جانب المعايير الاخرى المستعملة في هذا الميدان كمعيار عدد العمال المشتغلين أو معيار النتيجة المحققة أو المبيعات
كما يمكن استعمال القيمة المضافة لقياس درجة التكامل العمودي للمؤسسة عن طريق حساب نسبة القيمة المضافة على الانتاج .

3- النتيجة الصافية:

- تستعمل كمؤشر لقياس مردودية الاموال الخاصة ومردودية الأصول الثابتة.
حيث تنقسم الى 3 وهما كالاتي:

1- الاستثمارات:

يتم تحديدها على أساس قيمة الاستثمارات المتواجدة حالياً زائد الاستثمارات الجديدة المتوقعة ناقص الاستثمارات التي من المتوقع ان تتنازل عنها المؤسسة

2- الاهتلاكات:

تكون من مخصصات الاهتلاكات للسنة ناقص اهتلاكات الاستثمارات المتنازل عنها فيالسنة

3- المخزونات:

رصيد المخزونات من المواد الاولية يستخرج من موازنة المشتريات من المواد واللوازم ام رصيد المخزون من المنتجات التامة وصيد المخزون من المنتجات النصف مصنعة فيحصل من الموازنة التقديرية للإنتاج وحسب انتاج المخزون

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

المطلب الثالث جدول حسابات النتائج التقديرية

إن جدول حسابات النتائج التقديرية يظهر لنا ان المؤسسة ليس لها هامش إجمالي و هذا كونها مؤسسة خدماتية تقدم خدمات للغير

حيث تنقسم إلى 3 و هما كالآتي :

1-الاستثمارات :

يتم تحديدها على اساس قيمة الاستثمارات المتواجدة حاليا زائد الاستثمارات الجديدة المتوقعة ناقص الاستثمارات التي من المتوقع ان تتنازل عنها المؤسسة

2-الاهتلاكات :

تكون من مخصصات الاهتلاكات للسنة ناقص اهتلاكات الاستثمارات المتنازل عنها في السنة

3-المخزونات :

رصيد المخزونات من المواد الاولية يستخرج من موازنة المشتريات من المواد و اللوازم ام
رصيدالمخزون من المنتجات التامة و المخزون من المنتجات النصف المصنعة فيحصل من الموازنة التقديرية للانتاج و حسب انتاج المخزون .

المبحث الرابع الانحرافات :

المطلب الاول : تعريف الانحراف

ان الانحراف هو مقارنة ما حقق مع ما سطر له و يتم تأكيد بعد مرحلة المراقبة و يتم تحليل هذه الانحرافات لمعرفة أين تكمن الأخطاء و ما اسبابها كما تساعدنا في تحديد المسؤوليات و اتخاذ القرارات الصحيحة و مساعدتنا في تصحيح الأخطاء
اذن تستعمل الانحرافات في تصحيح التقديرات و معرفة مدى التغير في التقديرات و المحققات و تحديد المسؤوليات

المطلب الثاني حساب الانحرافات

يوجد نوعان من الانحرافات

انحراف إجمالي وهو النتيجة الاجمالية للنشاط الحقيقي ناقص النشاط التقديري و هذا التقدير لا يعطي السبب الحقيقي للانحراف .

الفصل الثالث: الرقابة على الموازنات التقديرية .

انحراف جزئي : و هو الانحراف الخاص لكل قسم او فرع او عملية ... الخ و هذا التقدير يبين الاسباب الرئيسية للانحراف

المطلب الثالث : تحليل الانحرافات

عند حساب الانحرافات لابد من تحليلها فان كانت

1- الانحرافات الايجابية :

هذه الانحرافات تكون في صالح المؤسسة فاكد ان اي مؤسسة تريد ان تكون انحرافات موجبة و تحصل ذلك عندما تكون التقديرات اقل من التحقيقات .

2- الانحراف المعلوم : في هذه الحالة تكون التقديرات تساوي ما حقق و ما اليد لا يمكن ذلك لان الله عز وجل هو الوحيد من يعلم بالغيب و مهما وصل علم الانسان لا يمكن ان يتنبا بالغيب .

3- الانحراف السالب :

و هذا الانحراف ينتج عندما تكون التحقيقات اقل من التقديرات و هذا الانحراف يهم المؤسسة فتقوم المؤسسة بتحليل لمعرفة سبب الاخطاء و اتخاذ الحلول و محاولة تفاديها في المستقبل .

خاتمة الفصل الثالث:

- من خلال دراستنا لانواع الميزانيات التقديرية ، وأسس ومعايير تقديرها نستنتج أن الميزانيات التقديرية تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب نشاط هذه المؤسسة ونجد أن ميزانية المبيعات تكون أهم ميزانية في المؤسسة فلا يمكن للمؤسسة ان تستغني عن الميزانية نظرا لأهميتها.

المبحث الأول: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية

المطلب الأول: تعريف الخدمات الجامعية ومهامها

أنشئت مديرية الخدمات الجامعية مستغنام بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق 22 ديسمبر 2004 (الجريدة الرسمية العدد 22، الصفحة 18) المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والإقامات التابعة لها ومشتملاتها

مهام المديرية

- تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية
- المراقبة والتنسيق بين الاقامات الجامعية التابعة لها
- توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء - الإطعام - النقل - المنح
- الوقاية الصحية
- استقبال وتوجيه الطلبة الجدد
- الأنشطة المختلفة بما فيها الرياضية والثقافية والعلمية
- التكفل بالطلبة الأجانب

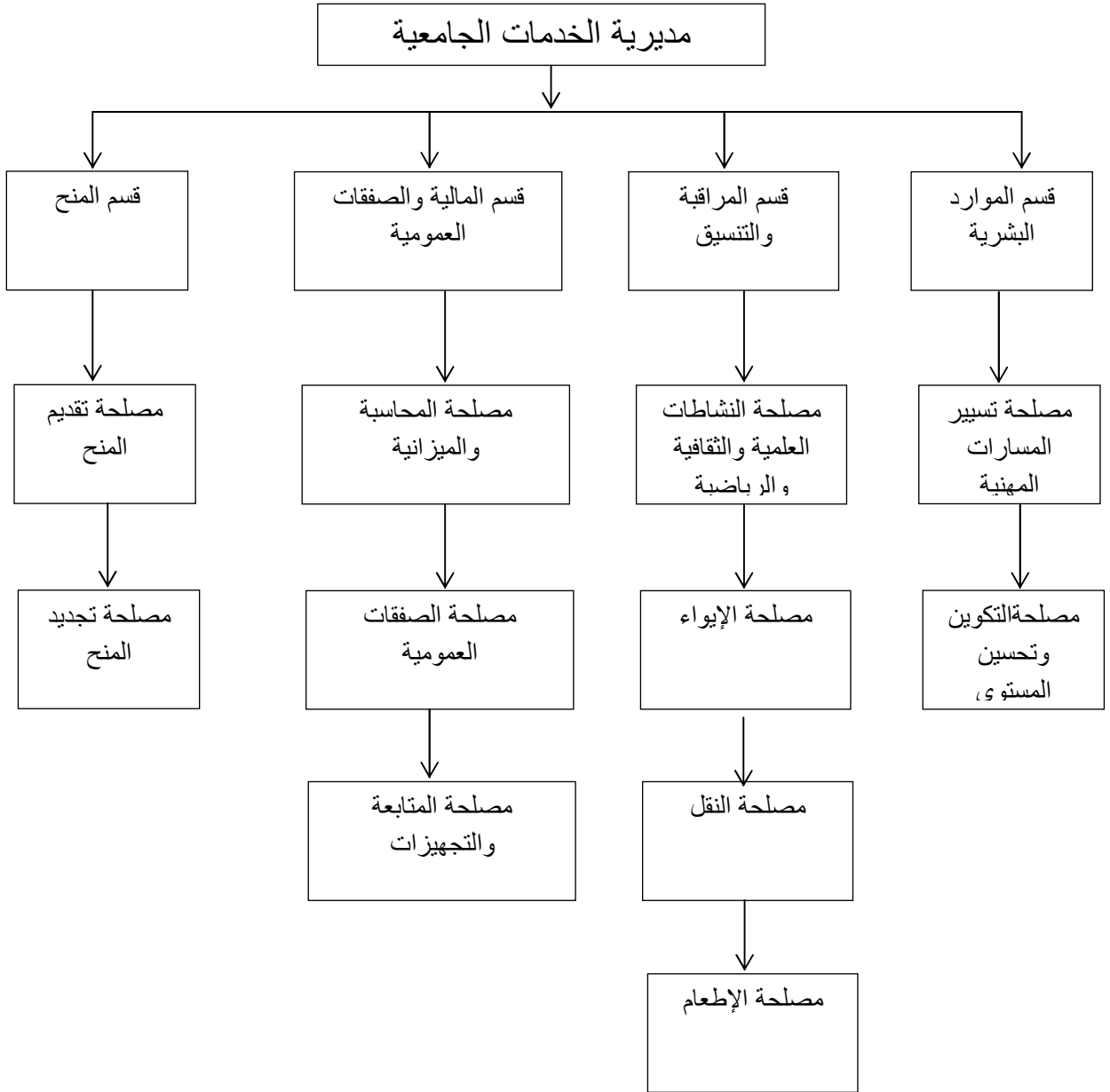
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية والاقامات المشرفة عليها

أقسام المديرية

تشتمل مديرية الخدمات الجامعية على أربعة أقسام:

- قسم الموارد البشرية
- مصلحة تسيير المسارات المهنية
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى
- قسم المراقبة والتنسيق
- مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية
- مصلحة الايواء
- مصلحة النقل

- مصلحة الاطعام
- قسماالماليةوالصفقاتالعمومية
- مصلحةالمحاسبةوالميزانية
- مصلحةالمخفقاتالعمومية
- مصلحةالمتابعةوالتجهيزات



الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية

تشرف مديرية الخدمات الجامعية مستغانم على سبعة -7- اقامات جامعية

- الإقامات الجامعية للبنات
- الإقامة الجامعية بو عيسى محمد
- الإقامة الجامعية هواري بومدين 2200 سرير المعهد الفلاحي سابقا
- الإقامة الجامعية شمومة
- الإقامة الجامعية بلعربي عبدالقادر
- الإقامات الجامعية للذكور
- الإقامة الجامعية بن يحي بلقاسم
- الإقامة الجامعية مجدوب
- الإقامة الجامعية 1000 سرير قطب الصحة

المبحث الثاني: تقدير ميزانية 2017 لمديرية الخدمات الجامعية

المطلب الأول: تحضير مشروع ميزانية 2017.

- لتحضير مشروع ميزانية سوف نستعين ببعض الجداول و المتمثلة في:
- الوضعية المالية التقديرية الموقوفة إلى غاية 31-12-2016
- حالة صفقات الإطعام لسنة 2016
- حالة صفقات النقل الجامعي لسنة 2016
- وضعية النقل لسنة 2017
- وضعية تعداد الطلبة والمستخدمين لسنة 2017
- طريقة حساب مشروع ميزانية الخاصة بالفرع الأول
- ملخص الاعتمادات لمطلوبة الخاصة بالفرع الثاني

الوضعية المالية التقديرية بتاريخ 2016/12/31

نسبة الاستهلاك	الرصيد المتبقي	الدفع	الالتزامات	الاعتمادات الممنوحة	الغاوين	الباب
					الفرع الأول: نفقات المستخدمين	
91%	12 247 973,28	117 752 026,72	128 138 165,17	130 000 000,00	المرتبات والأجور	01.22
99%	5 276 831,14	355 723 168,86	360 971 221,97	361 000 000,00	المستخدمون المتعاقدون، الرواتب، منح ذات طابع عائلي واشتراكات الضمان الاجتماعي	02.22
96%	4 102 811,00	108 197 189,00	112 183 754,06	112 300 000,00	تعويضات ومنح مختلفة	03.22
89%	6 686 978,81	56 313 021,19	59 954 002,84	63 000 000,00	أعباء اجتماعية	04.22
100%	-	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	المساهمة في الخدمات الاجتماعية	05.22
02%	585 769,80	14 230,20	14 230,20	600 000,00	معاش الخدمة والأضرار الجسدية	06.22
96%	28 900 364,03	647 999 635,97	671 252 374,24	676 900 000,00	مجموع الفرع الأول	
					الفرع الثاني: نفقات التسيير	
					الفرع الجزئي الأول: *عقاد وتسيير المصالح*	
90%	40 000,00	360 000,00	360 000,00	400 000,00	تسديد النفقات	11.22
62%	132 200,00	217 800,00	217 800,00	350 000,00	الأدوات والأثاث	12.22
67%	263 150,00	536 849,00	536 849,90	800 000,00	عقاد ولوازم الإعلام الآلي	13.22
92%	335 359,60	3 964 460,00	3 964 640,40	4 300 000,00	اللوازم	14.22
97%	123 200,21	3 876 799,00	3 876 799,79	4 000 000,00	التكاليف الملحقة	15.22
56%	1 350 200,00	1 749 800,00	1 749 800,00	3 100 000,00	الألبسة	16.22
19%	80 797,20	19 202,84	19 202,84	100 000,00	حظيرة السيارات	17.22
99%	3 405,20	496 594,80	496 594,80	500 000,00	صيانة المباني	18.22

22%	2 355 000,00	645 000,00	645 000,00	3 000 000,00	مصاريف التكوين والقصير المدى بالجزائر للموظفين وتحسين المستوى وتجديد المعارف والامتحانات والمسابقات	19.22
72%	4 683 312,27	11 866 687,73	11 866 687,73	16 550 000,00	مجموع الفرع الجزري	
					الفرع الجزري الثاني: *الخدمات الجامعية*	
100%	494 210,00	422 505 790,00	422 505 790,00	423 000 000,00	المنح الوطنية	23.22
73%	191 909 712,20	508 090 287,00	699 951 097,50	700 000 000,00	التغذية	24.22
62%	62 340 655,90	103 659 344,10	165 663 576,00	166 000 000,00	النقل الجامعي	25.22
80%	254 744 578,10	1 034 255 421,90	1 288 120 463,50	1 289 000 000,00	مجموع الفرع الجزري الثاني	
80%	259 427 890,37	1 046 122 109,63	1 299 987 151,23	1 305 550 000,00	مجموع الفرع الثاني	
80%	288 328 254,40	1 694 121 745,60	1 971 239 525,47	1 982 450 000,00	المجموع العام	

Etat Des Marchés Alimentation Année 2016

N°	N° Marché	Visa CMP		Visa CF		lot	Désignation	Montant min	Montant max	Avenant Moins(-)	Montant engagé	Montant payé	Reliquat	Cocontractant
		N°	date	N°	date									
1	01	11	10/04/2016	8465	06/12/2016	1	Viande rougef	58 780 000,00	64 912 500,00	12 213 750,00	52 698 750,00	48 028 860,00	4 669 890,00	AIDL MOHAMED
2	02	12	10/04/2016	3951	10/07/2016	1	Viande rougef	111 192 000,00	123 331 500,00	-	123 331 500,00	96 212 190,00	27 119 310,00	SARL EL KARIMIA
3	03	13	10/04/2016	8973	22/12/2016	2	Poulet f vidé et œufs f	89 131 000,00	96 663 800,00	57 448 300,00	39 215 500,00	22 228 672,20	16 986 827,80	EURL LAYALA
4	04	07	10/04/2016	9328	27/12/2016	2	Poulet f vidé et œufs f	38 396 950,00	42 049 395,00	21 032 369,40	21 017 025,60	12 703 981,17	8 313 044,43	MEBARKI HAMID
5	05	08	10/04/2016	3948	10/07/2016	3	Poisson frais	14 572 350,00	15 928 380,00	-	15 928 380,00	13 046 178,60	2 882 201,40	DEROUICHE LAKHDAR
6	06	09	10/04/2016	3949	10/07/2016	4	poisson congelé	21 206 250,00	25 067 250,00	10 045 503,00	15 021 747,00	12 925 575,00	2 096 172,00	DEROUICHE LAKHDAR
7	11	14	10/04/2016	3950	10/07/2016	4	poisson congelé	12 279 150,00	14 648 400,00	3 441 204,00	11 207 196,00	9 964 012,50	1 243 183,50	BOUCEKA YAMINA
8	12	15	10/04/2016	3952	10/07/2016	5	Fruits et légumes	41 278 927,50	43 366 304,50	23 713 311,95	19 652 992,55	15 886 455,15	3 766 537,40	MAABED YAHIA
9	13	16	10/04/2016	3947	10/07/2016	5	Fruits et légumes	43 385 067,50	46 039 264,50	13 778 184,95	32 261 079,55	25 823 996,12	6 437 083,43	AIDL LOUCIF
10	14	17	10/04/2016	10468	29/12/2016	5	Fruits et légumes	37 155 149,50	39 329 456,50	-	39 329 456,50	17 877 293,81	21 452 162,69	EURL MAABED
11	07	20	20/04/2016	8466	06/12/2016	6	Alimentation générale	114 500 430,00	128 059 074,50	68 096 370,20	59 962 704,30	47 994 663,90	11 968 040,40	EURL RAFIK
12	08	19	20/04/2016	3946	10/07/2016	6	Alimentation générale	213 252 602,00	238 011 553,50	93 935 724,50	144 075 829,00	113 966 341,32	30 109 487,68	SARL EL HAMIZ
13	09	10	10/04/2016	3945	10/07/2016	7	Produits laitiers	72 440 767,50	76 994 925,00	34 728 528,00	42 266 397,00	29 617 286,03	12 649 110,97	SARL DOUDAH
14	10	21	20/04/2016	3944	10/07/2016	8	Cachir et pâté	13 029 120,00	14 227 200,00	-	14 227 200,00	12 044 565,00	2 182 635,00	SARL SETTIS
15	01 Rég	22	14/07/2016	4787	27/07/2016	9	Pain ordinaire 250g	19 125 000,00	21 375 000,00	-	21 375 000,00	8 766 255,00	12 608 745,00	HARRAT HABIB
16	02 Rég	23	14/07/2016	4788	27/07/2016	9	Pain ordinaire 250g	18 375 000,00	20 550 000,00	-	20 550 000,00	11 150 025,00	9 399 975,00	MEHAL HAMZA
17	03 Rég	24	14/07/2016	4789	27/07/2016	9	Pain ordinaire 250g	16 875 000,00	18 000 000,00	-	18 000 000,00	8 241 105,00	9 758 895,00	BENDAERB OUZ HABIB
18	15	18	10/04/2016	3943	10/07/2016	10	Gâteaux et viennoiserie	8 932 950,00	9 830 340,00	-	9 830 340,00	1 612 832,00	8 217 508,00	HARRAT HABIB
TOTAL								943 907 714,00	1 038 384 343,50	338 433 246,00	699951 097,50	508 090 287,80	191860809,70	

Etat Des Marchés Transport Des Etudiants Année 2016

N°	N° Marché	Visa CMP		Visa CF		lot	Désignation	Nbr de bus	Montant min	Montant max	Montant engagé	Montant payé	Reliquat	Cocontractant
		N°	date	N°	date									
1	01	03	08/02/2016	9927	29/12/2016	01 06	RU CHEMOUMA RU BOUAISSI MOHAMED	07 07	21 670 740,00	28 894 320,00	28 894 320,00	19 842 322.50	9 051 997.50	SOUTCI ABDELAZIZ
2	02	02	08/02/2016	9928	29/12/2016	02 11	RU CHEMOUMA	06 07	19 137 222,00	25 516 296,00	25 516 296,00	17 845 050.60	7 671 245.40	AMRANI DJAMILA
3	03	01	08/02/2016	11253	29/12/2016	03 04	RU 2200 LITS RU 2200 LITS	08 08	22 744 800,00	30 326 400,00	30 326 400,00	20 991 555.00	9 334 845.00	SARLEL DJAMEL
4	04	06	08/02/2016	9929	29/12/2016	05	RU BOUAISSI MOHAMED	08	11 456 640,00	15 275 520,00	15 275 520,00	10 653 084.00	4 622 436.00	SNCTMV FRERES ES
5	05	05	08/02/2016	11254	29/12/2016	07 08	RU BENYAHIA BELKACEM RU BENYAHIA BELKACEM	07 08	20 849 400,00	27 799 200,00	27 799 200,00	14 787 630.00	13 011 570.00	SARL KHEIR ESSALIHIN E
6	06	04	08/02/2016	11255	29/12/2016	09 10 12 13	RU Kharrouba RU Kharrouba RU Meidouub RU 1000 lits	03 03 07 06	28 388 880,00	37 851 840,00	37 851 840,00	16 138 512.00	21 713 328.00	ALLAMEL ABDELLAH
TOTAL														
									124 247 682,00	165 663 576,00	165 663 576,00	100 258 154.10	65 405 421.90	

وضعية النقل للسنة المالية 2017

مستغانم	مديرية الخدمات الجامعية
---------	-------------------------

المبلغ السنوي بكل الرسوم	السعر اليومي بكل الرسوم	عدد الحافلات لسنة 2017	عدد الحافلات لسنة 2016	نوعية النقل
168 067 032,00	7 156,66	85	85	حضري
-	-	-	-	شبح حضري
-	-	-	-	SNTF بالسكك الحديدية

وضعية تعداد الطلبة للسنة المالية 2017

مستغانم	مديرية الخدمات الجامعية
---------	-------------------------

تعداد عمال الشركات الخاصة	تعداد العمال المتعاقدون		تعداد العمال		تعداد الطلبة المستفيدين من النقل	تعداد الطلبة الممنوحين	تعداد الطلبة الخارجين المستفيدين من الاطعام	تعداد الطلبة المقيمين	الاقامات الجامعية
	فعلي بتاريخ 2016/12/31	نظري 2016	فعلي بتاريخ 2016/12/31	نظري 2016					
شركة النظافة								1754	بلعربي عبد القادر
								1688	شمومة
								2300	هواري يومدين
								691	بن يحي بلقاسم
								1550	مجدوب
								812	1000 سريز قطب
-	-	868	927	409	499	50902	00	1863	بورعيسى محمد
							00	10685	المجموع

ملخص الاعتمادات المطلوبة للسنة المالية 2017

مستغنام

مديرية الخدمات الجامعية

الفرع الثاني: نفقات التشغيل

ملاحظات	المبلغ المطلوب	العاونين	الباب
		الفرع الأول: * عتاد وتشغيل المصالح*	
	2 000 000.00	تسديد النفقات	11/22
	1 000 000.00	الأدوات والآث	12/22
	1 000 000.00	عتاد ولوازم الإعلام الآلي	13/22
	4 500 000.00	اللوازم	14/22
	5 000 000.00	التكاليف الملحقة	15/22
	4 000 000.00	الألبسة	16/22
	200 000.00	حظيرة السيارات	17/22
	1 000 000.00	صيانة المباني	18/22
	6 000 000.00	مصاريف التكوين القصير المدى بالجزائر للموظفين وتحسين المستوى وتجديد المعارف والامتحانات والمسابقات	19/22
	24 700 000.00	مجموع الفرع الجزئي الأول	
		الفرع الجزئي الثاني: *الخدمات الجامعية*	
	520 000 000.00	المنح الوطنية	23/22
	942 000 000.00	التغذية	24/22
	180 000 000.00	النقل الجامعي	25/22
	1 642 000 000.00	مجموع الفرع الجزئي الثاني	
	1 666 700 000.00	مجموع الفرع الثاني	
	1 666 700 000.00	المجموع العام	

المطلب الثاني : الميزانية الممنوحة لمديرية الخدمات الجامعية 2017

كل التقديرات التي قمنا بها في تحضير مشروع ميزانية مديرية الخدمات الجامعية 2017 و كنتيجة على ذلك سوف نلاحظ الميزانية الممنوحة لها حيث منح لها في الفرع الأول (نفقات المستخدمين) 625100000.00 دج

و الفرع الثاني (نفقات التسيير) 1248000000.00 دج

خاتمة الفصل التطبيقي :

من خلال المقارنة بين تحضير مشروع ميزانية مديرية الخدمات الجامعية و ميزانية ممنوحة لها نستنتج ان الميزانية ممنوحة اقل من الميزانية التقديرية التي قمنا بدراستها كمشروع و بالتالي نستنتج ان هناك عجز في بعض الأبواب و لكن يمكن ان تكون هناك ميزانية اضافية خلال السنة .

الخاتمة العامة:

إن للميزانية التقديرية أهمية كبيرة في أي مؤسسة مهما كان نوعها كونها أداة فعالة في تسيير المؤسسة تمكّنها من الوصول على غايتها وأهدافها .

ولأهمية هذه الميزانية يقوم كل مسؤول مصلحة بتقديم تقرير يقدم فيه ما قد يحتمل انجازه في السنة الحالية ويقدمه إلى مصلحة المالية أين يتم ترجمته إلى ميزانية تكون مترابطة ومتناسقة مع غيرها من الميزانيات التي يمكن تقسيمها على أساس عدة معايير من أهم هذه المعايير معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الميزانية كميزانية المبيعات التي تعتبر أهم ميزانية فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها سواء كانت مؤسسة خدماتية أو مؤسسة إنتاجية.

وتكملة لدراستنا النظرية حيث لم يبخلوا في مساعدتنا واعطاءنا المعلومات عن المؤسسة والإجابة عن الأسئلة الغامضة .

وتبين لنا من خلال دراستنا أن المؤسسة تهتم بالميزانية التقديرية وتعتبرها خطة تنتجها في سياستها والمحاولة في تطوير الأعمال لرفع من رقم أعمال المؤسسة.

انتهاج المؤسسة للميزانية التقديرية لا يعني أنها لا يمكنها العمل خارج تلك الدائرة بل العكس فقد أجلت بعض التقديرات وحذفت أخرى وكل انجازاتها ولكن تتعرض جملة من العراقيل من منافسة وتطورات خارجية وظروف طارئة لا يمكنها التحكم فيها

هذا ما يجعل المؤسسة تتخذ قرارات سريعة لتفادي المخاطر

فمهما كانت تقديرات المؤسسة مدروسة جيدا فإنه تفاجئها تغيرات لا بد لها أن تتأقلم معها .

الخاتمة العامة:

إن للميزانية التقديرية أهمية كبيرة في أي مؤسسة مهما كان نوعها كونها أداة فعالة في تسيير المؤسسة تمكنها من الوصول على غايتها وأهدافها .

ولأهمية هذه الميزانية يقوم كل مسؤول مصلحة بتقديم تقرير يقدم فيه ما قد يحتمل انجازه في السنة الحالية ويقدمه إلى مصلحة المالية أين يتم ترجمته إلى ميزانية تكون مترابطة ومتناسقة مع غيرها من الميزانيات التي يمكن تقسيمها على أساس عدة معايير من أهم هذه المعايير معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الميزانية كميزانية المبيعات التي تعتبر أهم ميزانية فلا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها سواء كانت مؤسسة خدماتية او مؤسسة انتاجية.

وتكملة لدراستنا النظرية حيث لم يبخلوا في مساعدتنا واعطاءنا المعلومات عن المؤسسة والإجابة عن الأسئلة الغامضة .

وتبين لنا من خلال دراستنا أن المؤسسة تهتم بالميزانية التقديرية وتعتبرها خطة تنتجها في سياستها والمحاولة في تطوير الأعمال لرفع من رقم أعمال المؤسسة.

انتهاج المؤسسة للميزانية التقديرية لا يعني أنها لا يمكنها العمل خارج تلك الدائرة بل العكس فقد أجلت بعض التقديرات وحذفت أخرى وكل انجازاتها ولكن تتعرض جملة من العراقيل من منافسة وتطورات خارجية وظروف طارئة لا يمكنها التحكم فيها

هذا ما يجعل المؤسسة تتخذ قرارات سريعة لتفادي المخاطر

فمهما كانت تقديرات المؤسسة مدروسة جيدا فإنه تفاجئها تغيرات لا بد لها أن تتأقلم معها .

تلخيص المذكرة:

من خلال تحليلنا لموضوع الموازنات التقديرية يمكننا القول بأن الموازنات التقديرية تعتبر جزءاً أساسياً من النشاط التخطيطي في أي مشروع ما و لهذا فإن نقطة البداية في نظام الموازنات التقديرية هي تحديد أهداف المؤسسة بدقة.

إن الموازنات التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات و هي أداة رقابية و لكن لا يمكن اعتبارها العلاج الكامل لكل نواحي النقص في التسيير ذلك أن الموازنات التقديرية يجب أن تستعمل في نطاق حدود معينة وذلك لعدة أسباب من بينها اعتماد الموازنات التقديرية على التنبؤات و التقديرات الخاصة بمحيط المؤسسة مثل التنبؤ بأحوال السوق و بأذواق المستهلكين لذا فإن الموازنات المستنتجة من هذه التقديرات يجب أن تستعمل بحذر مع تفهم حدوده و ما عليها من قيود.

الكلمات المفتاحية:

مراقبة التسيير - الميزانية التقديرية - اتخاذ القرارات - الانحرافات - النفقات

Summary :

In our analysis of budget estimates we can say that discretionary budgets are an essential part of the planning activity in any project. Therefore, the starting point of the budget system is to accurately define the objectives of the institution.

The discretionary budget is a tool used by the administration to assist in decision making and is a control tool. However, it can not be considered as the full treatment of all aspects of the veto in governance, so that discretionary budgets should be used within certain limits for, inter alia, the adoption of budget estimates on forecasts And estimates of the environment of the institution such as forecasting the market conditions and tastes of consumers, so the budgets derived from these estimates must be used with caution and understanding of its limits and limitations.

key words:

Management oversight - budget estimate - decision making - deviations - expenditure