

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسترا كادمي

الشعبة: مالية ومحاسبة تخصص: التدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

مراقبة الميزانية

دراسة حالة سونطراك المركب GP1/Z

مقدمة من طرف الطالبين :

- بن يكو محمد فضيل

- بن قاصد علي حسام الدين

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفحة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوطخان محمد	مساعد -ا-	مستغانم
مقررا	الهروشي خطاب	مساعد -ا-	مستغانم
مناقشا	شرارة وليد	محاضر-ب-	مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

الاهداء

الهم لا سهل الا ما جعلته سهلا و أنت تجعل الحزن إذا شئت سهلا"
الهم لك الحمد و الشكر على مساعدتي للنجاز هذا العمل المتواضع
الذي اهديه:

الى التي براية الحنان أظلتني و بر الأمان رفعت كفها ودعت لي
امي الغالية.

الى الذي استقبلت نوره الساطع بقلبي فأزاح ظلمات دربي ومد لي يد
العون وكان لي معيناً..... ابي

إلى كل من رفرت الفرحة على قلوبهم بأجنحة من الأهل من اجل
نجاحي و كانوا عوناً لي إخواني وزوجة أخي

الى كل من وسعتهم ذاكرتي و لكن لم تسعهم مذكرتي إليكم جميعاً
اهدي هذا العمل المتواضع.

راجي من الله عزوجل ان يوفقنا ويهدينا لما فيه.

محمد فضيل

لاهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل اليه لو لا فضل الله علينا

أما بعد

أهدي هذا العمل الى امي و ابي العزيزين حفظهما الله اللذان سهرا
وتعبا على تعليمي

ومن ساهم في اتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد الى كل أفراد

اسرتي سندي في الدنيا

ولا أحصي لهم فضل والى كل أقاربي و الى كل الأصدقاء و الاحباب من
دون استثناء أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة و في

الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع

الطلبة المتربصين و المقبلين على التخرج .

حسام الدين

الشكر

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في انجاز هذا العمل فهو المعين
والمستعان فاءن وفقنا

فمن الله وان اخطانا فمن انفسنا و الحمد لله ربي العالمين
نتقدم بشكرنا وامتناننا لكل من ساعدنا في اعداد هذه المذكرة
سواء من قريبا و بعيد.

كما نتقدم بخالص تشكراننا إلى الأستاذ الفاضل "الهاروشي"
التي أعانتنا في انجاز هذه المذكرة و لم يبخل بنصائحه و
توجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا على كل
ما قدمه لنا.

كما لانسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة
املحترمين .و نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو

بكلمة طيبة إتمام هذا العمل

المتواضع

الصفحة	العنوان
/	الاهداء
/	كلمة الشكر
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الاشكال و الجداول و الملاحق
ا-ب	مقدمة
01	الفصل الاول : الميزانية العامة و الرقابة عليها
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الميزانية العامة
03	المطلب الأول : طبيعة الميزانية
07	المطلب الثاني : المبادئ العامة لتحضير الميزانية
11	المطلب الثالث : كيفية اعداد واعتملد الميزانية
15	المبحث الثاني : الاعوان المكلفون و طرق الرقابة على الميزانية
17	المطلب الأول : الاعوان المكلفون بتنفيذ الميزانية
17	المطلب الثاني : الرقابة على تنفيذ الميزانية
20	المبحث الثالث : إدارة الميزانية و الرقابة عليها
20	المطلب الأول : إدارة الميزانية و أدوارها
22	المطلب الثاني : اهداف و مراحل الرقابة على الميزانية

23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني : إدارة الميزانية و مر اقبتها في المركب GP1/Z
25	تمهيد
26	المبحث الأول : تعريف ب المركب GP1/Z
26	المطلب الأول : عرض مخطط تنظيم مجمع GP1/Z
28	المطلب الثاني : تعريف بالمخطط تنظيم المجمع GP1/Z
31	المبحث الثاني : المخطط التنظيمي للمجمع GP1/Z
31	المطلب الأول : اقسام التي ترتكز عليها المجمع ل GP1/Z
35	المطلب الثاني : الخطوات الأولية لاعداد ميزانية للمجمع GP1/Z
45	المبحث الثالث : إتمام عمليات جديدة للميزانية حسب نشاط LQS
45	المطلب الأول : اتمة عملية الميزانية
49	المطلب الثاني : العمليات الجديدة للاتمام عملية الميزانية
58	خلاصة الفصل
59	خاتمة عامة
61	شرح الرموز
62	قائمة المراجع
65	الملاحق

ملخص :

تهدف هذه الدراسة التي قمنا بها إلى معرفة طرق وأساليب الرقابة على الميزانية العامة وميزانية تسيير حيث أن الرقابة عملية أساسية في الإدارة عموماً والتي تمس المجال المحاسبي والمالي على وجه الخصوص، فهي التي تمكن من التعرف على كيفية سير العمل والتأكد من استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها.

وبالتالي فالرقابة تكفل سير الأعمال والتصرفات المالية بصورة منتظمة ومستمرة من خلال تقييم الأداء والانحرافات وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والاهمال والتي تمس المال العام، ويتضح من التقسيمات الرقابية

المذكورة تعدد الجهات الرقابية المالية وأساليبها، وبالرغم من ذلك فإن هذه التقسيمات متعددة لكنها تكمل بعضها

البعض من أجل تحقيق الرقابة دائمة ومستمرة على الأموال العمومية.

كما تعتبر الرقابة المالية وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة والتي تتحكم في حركة الأموال العامة الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها وانهيارها.

الكلمات المفتاحية: الميزانية العامة، الرقابة المالية، النفقات، الإيرادات، ميزانية التسيير.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
30	المخطط تنظيمي للمجمع GP1/Z	01
32	المخطط التنظيمي لقسم الشؤون المالية والشؤون القانونية	02
37	المخطط الانسيابي للخطوات لعملية تطوير الخطة السنوية ل PA وPMT	03
44	عملية التحقيق من خطة السنوية وتوقعات PMT	04

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
50	الميزات الجديدة للاتمة عملية الميزانية	01
53	عدم كفاية اتمة عملية الميزانية	02
56	مصاريف الاستغلال للسنة 2017	03

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
53	الوصول الى قسم الميزانية	01
54	اطلاق حملة الموازنة في تطبيق الميزانية	02
55	اعداد ودخول توقعات الميزانية	03

مقدمة :

الميزانية عملية مرهقة ومعقدة للتنفيذ. لم تجد الشركات بعد بدائل أخرى لإدارة كل من استثماراتها ونفقاتها ، وتخصيص الموارد اللازمة وتحديد الأهداف للإجراءات المستقبلية. يتمثل الدور الأول للموازنة في توفير إطار عمل للسنة القادمة. لا تعكس الميزانية بشكل كافٍ استراتيجية الشركة على المستوى التشغيلي.

باختصار ، توصف الميزانية بأنها تعبئة موارد كبيرة لمرفق متنازع عليه. لكي تكون أكثر ديناميكية وتتماشى مع التوجهات الاستراتيجية ، يجب تحديثها بشكل متكرر.

يجب أن تثبت الشركات باستمرار قدرتها على التكيف وإجراء مراجعات متكررة للتعريفات. تؤثر التغييرات المتكررة داخل الشركة على عملية الميزانية. في هذا الصدد ، يجب أن يكون لدى الشركة عملية موازنة متطورة قادرة على التعامل مع التغييرات الهيكلية. يجب أن تكون البيانات المدخلة قابلة للتلاعب أثناء التمرين من أجل مراعاة هذه التغييرات الكبيرة في بعض الأحيان.

ويتم تنفيذ الميزانية داخل هيكل الشركة كأساسي من خلال جدول البيانات حيث يصبح دمج البيانات معقدًا.

تفتقر الأدوات المستخدمة إلى المرونة لفهم التغييرات في الأعمال والقدرة على متابعة التدفق الكامل للمعلومات. الأدوات المحدودة في وظائفها تفضل الخلل الوظيفي.

الرقابة الإدارية هي عملية مستعرضة تهدف إلى مساعدة مديري الأقسام على توجيه أنشطتهم والعمل في اتجاه الاستراتيجية ، ولها دور واجهة بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية. يوفر ضمانًا بأنه يتم الحصول على الموارد واستخدامها بشكل فعال (تحقيق الأهداف) وكفاءة (باستخدام الموارد). الميزانية هي أداة كلاسيكية وهي بشكل عام أداة مركزية للرقابة الإدارية ، حيث أنه من خلال تطويرها يتم تحديد أهداف الشركة وتحديد أهداف كل مدير والوسائل التي سيتم استخدامها. للسنة المعنية.

إدارة الميزانية هي طريقة الإدارة التي تشمل جميع جوانب نشاط المنظمة والتي تشمل فترة الميزانية (بناء مجموعة متماسكة من التنبؤات الكمية) ثم فترة مراقبة الميزانية

لا تعتمد إدارة الميزانية والتحكم فيها على مستوى نشاط الشركة بتقنية وطريقة تلقائية كافية لحل عملية الميزانية. يمكن تصنيف الصعوبات في هذا المستوى إلى فئتين: مشاكل الإدارة ومشاكل التحكم.

من ناحية أخرى ، يتم تداول دعم الميزانية يدويًا وبالتالي تصبح تدفقات الاتصالات أقل قابلية للتحكم.

من ناحية أخرى ، فإن المشاكل المرتبطة برقابة الميزانية تتعلق بشكل خاص بتحديث ملفات Excel المستخدمة على مختلف المستويات. يتم الانتهاء من هذه التحديثات بطريقة بدائية وعشوائية وعدم وجود آلية تلقائية لهذه المعالجة (تحديث ملفات Excel) يؤدي إلى عدم إمكانية تتبع تاريخ عمليات الوصول والعمليات المختلفة المطبقة. باختصار ، لا يتم دعم جميع المعاملات وعمليات الوصول التي تم إجراؤها إلى الملفات على كل مستوى (خدمة التحقق من الصحة) للهيكل المختلفة ، وتقوم وحدة الميزانية فقط بتصميم نسخة نهائية لا تشير إلى أي أثر للتغييرات السابقة.

المشكلة المتعلقة بتدفق المعلومات لوحدة الميزانية لها جانب أمني أيضاً: تحديد الوصول ، وإدارة المصادقة والترخيص أثناء تبادل المعلومات داخل وحدة الإنتاج والأقسام والإدارة. ولذلك أصبح مشروع أتمتة إدارة الميزانية ومراقبتها ضرورة ذات أولوية.

من أجل تمكين المسؤولين عن نشاط LQS للشركة الوطنية SONATRACH من تنفيذ هذا المشروع ، سنقوم بتصميم نظام معلومات يتعلق بإعداد توقعات الميزانية للهيكل المختلفة لنشاط LQS.

الفصل الأول :
الميزانية العامة و
الرقابة عليها

تمهيد:

تعتبر الميزانية وثيقة للتنبؤات للإيرادات والنفقات، ويتطلب إعدادها وتحضيرها الدقة والعناية في تقدير كل من النفقات والإيرادات، وتقع مسؤولية إعدادها على عاتق الإدارة، وتلي عملية الإعداد عملية الاعتماد وهي تشمل على مرحلتين هما التصويت والمصادقة، وبعدها تأتي عملية تنفيذ الميزانية التي يقوم بها كل من أمر بصرف والمحاسب العمومي ويخضع تنفيذها إلى مبدأ فصل بين الأمرين بصرف والمحاسبين العموميين مما يخلق الفاعلية في التسيير، وجميع تنفيذها إلى مراحل تخضع إلى رقابة وهذا حفاظا على ممتلكات العامة وتحقيقا الأهداف الاقتصادية والمالية للدولة، فكان تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث:

المبحث الأول: ماهية الميزانية العامة وطرق الرقابة عليها

المبحث الثاني: الأعراف المكلفون وطرق الرقابة على الميزانية العامة

المبحث الثالث: إدارة الميزانية وأدوارها

المبحث الأول: ماهية 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: طبيعة الميزانية العامة

في هذا مطلب سنتطرق إلى توضيح مفهوم وطبيعة الميزانية العامة وكذا أهميتها وخصائصها في العناصر التالية:

أولا: تعريف الميزانية العامة

تعددت التعاريف الخاصة بالميزانية سواء أكان ذلك في الفقه المالي أو التشريعات الوضعية وسوف نعرض بعضا من هذه التعريفات وذلك على النحو التالي:

وإجازة للنفقات العامة والإيرادات العامة عن مدة مقبلة عادة ما تكون سنة¹

"الميزانية العامة هي توقع نلاحظ من أن التعريف السابق يعتبر من التعاريف التقليدية لأنه لم يحدد دور الدولة في النشاط الاقتصادي بينما التعاريف الآتية تعتبر من التعاريف الحديثة:

- الميزانية العامة تمثل بيانا معتمدا يتم تقديرها للإيرادات العامة ونفقاتها لفترة زمنية مستقبلية غالبا ما تكون سنة بقصد تحقيق أهداف معينة

- يمكن أن تعرف الميزانية العامة من حيث كونها برنامج مالي يتبلور في شكل وثيقة معتمدة من السلطة التشريعية

وينطوي على تغيرات مفصلة لكل من النفقات والإيرادات العامة لسنة قادمة وهي الأداة الرئيسة التي تستخدمها

السياسة المالية لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية.

¹: محمد ساحل، المالية العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 222.

بينما يعرفها التشريع القانوني الجزائري حسب المادة 03 من قانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العامة "الميزانية هي الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأس مال وترخص بها".¹

كما يعتبر القانون رقم 17-84 المجسد لقانون الميزانية في الجزائر حيث عرفها في المادة 06 "تشكل الميزانية العامة من الإيرادات والنفقات النهائية للدولة محددة سنويا بموجب قانون المالية والموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها".²

بناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف الميزانية العامة بأنها وثيقة تضم توقعات لإيرادات العامة والنفقات العامة لمدة زمنية مقبلة تكون عادة سنة، وتكون إجازة من قبل السلطة التشريعية، بغرض تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

ثانيا: خصائص الميزانية العامة تتميز بالخصائص التالية:

وإيراداتها المالية، أي تقدير مسبق لحجم نفقاتها، الميزانية العامة عبارة عن تقديرات احتمالية لنفقات الدولة وإيراداتها، وكيفية تنظيمها، وتحصيلها، وتنفيذها فهي عبارة عن أرقام لمبالغ إنفاقية، وإيرادية من المنتظر إنفاقها و الحصول عليها.

وبما أن هذه الأرقام تقديرية احتمالية فيمكن أن تزيد أو تنقص ولكن ضمن حدود لا تتعداها، وإلا كانت الميزانية غير دقيقة في إعدادها.

2- الميزانية العامة: عبارة عن وثيقة معتمدة، تعتمد من قبل السلطة التشريعية بعد أن تعدها، وتنظمها السلطة التنفيذية.

¹: قانون رقم 21-90، المؤرخ في 18 أوت 1990، يتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 35، الصادرة بتاريخ 15 أوت 1990.

²: قانون رقم 17-84، المؤرخ في 7 جويلية 1984، المتعلق بالقوانين المالية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 28، الصادرة بتاريخ 10 جويلية 1984.

ويتناول حق السلطة التشريعية بنود الميزانية الإردادية، والاتفاقية، فتجزئها كلها، أو ترفضها كلها، أو ترفضها كلها، أما السلطة التنفيذية فلها الخيار بتنفيذ بنود النفقات كلها، أو بعضها، ولكن ليس لها هذا الخيار بنسبة لبنود الإيرادات، ومن ثم فعلها أن تقوم بتحصيلها كلها، ال
وا كانت مخالفة لشروط إجازة الميزانية.

3- وثيقة محاسبية: أي أن الميزانية تخضع للشكليات التي يعرفها نظام المحاسبة العامة على هيئات عمومية، والتي تعتمد في مسك محاسبتها على تقسيم الميزانية إلى قسم خاص بالإيرادات والآخر خاص بالنفقات، وكل جانب مقسم إلى فصول وكل فصل إلى أبواب وكل باب إلى مواد ثم بنود.

4- وثيقة مساعدة اتخاذ القرار: تعتبر الميزانية قاعدة اتخاذ القرار بالنسبة لمسؤولية المؤسسات، حيث يعتمد في اتخاذ قراراتهم بصفة أساسية على معطيات الميزانية نظرا لطبيعة مميزات المعلومات التي تتضمنها والتي تسمح بالتعبير عن كل الإمكانيات والموارد بطريقة مبسطة وسهلة التحليل.

5. قاعدة لمراقبة الأداء: فهي تعبر عن برنامج أو خطة عمل للمؤسسة لفترة زمنية محددة وبالتالي تعتبر كأداة لمراقبة الأداء، من خلال قياس حجم ونسبة ما تم تحقيقه من البرامج المسطرة والمقارنة بين ما كان مقررا وما تم تحقيقه¹

كما توجد خصائص أخرى نذكر منها ما يلي:

- الميزانية العامة وثيقة تخضع لموافقة السلطة التشريعية؛
- تتضمن الميزانية بيانات مفصلة لما سوف تنفقه الدولة والإيرادات اللازمة؛
- تتعلق الميزانية بفترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة؛
- ميزانية الدولة هي ميزانية تقديرية وليست فعلية.

ثالثا: أهمية الميزانية:

¹: عطية عبد الواحد، الموازنة العامة للدولة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 162 – 151.

تظهر أهمية الميزانية العامة في مختلف النواحي خاصة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تلخيص أهمية الميزانية العامة فيما يلي:

1- من الناحية السياسية:

يشكل إعداد الميزانية واعتمادها مجالا حساسا من الناحية السياسية، حيث تعتبر وسيلة ضغط يستعملها البرلمان للتأثير على عمل الحكومة سواء من حيث تعديلها أو حتى رفضها حتى تضطر الحكومة لإتباع نهج سياسي معين تحقيقا لبعض الأهداف السياسية والاجتماعية.¹

2- من الناحية الاقتصادية:

تعكس الميزانية العامة في دول كثيرة الحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعات هذه الدول، فهي إدارة تساعد في أداة وتوجيه الاقتصاد القومي حيث لم تعد الميزانية أرقاما وكميات كما كانت في المفهوم التقليدي، بل لها آثار في كل من حجم الإنتاج القومي وفي مستوى النشاط الاقتصادي بكافة فروعها وقطاعاته.

فالميزانية تأثر وتتأثر بهذه القطاعات الاقتصادية، فغالبا ما تستخدم الدولة الميزانية العامة وتحتويها لإتباع الحاجات العامة التي يهدف الاقتصاد إلى تحقيقها.

فالعلاقة وثيقة بين النشاط المالي للدولة والأوضاع الاقتصادية بكل ظواهرها من تضخم وانكماش وانتعاش، بحيث يصبح من المتعذر فصل الميزانية العامة عن الخطة الاقتصادية، وخاصة بعد أن أصبحت الموازنة أداة مهمة من أدوات تحقيق أهداف الخطة الاقتصادية.

3- من الناحية الاجتماعية:

الميزانية العامة وسيلة للتأثير في الحياة الاجتماعية وتوجيهها، ويظهر ذلك من خلال سياسة إعادة توزيع الدخل التي تنفذها الحكومة بواسطتها، فالميزانية وجه اجتماعي وهي كالمصفاة التي يمكن أن تسهم في إقامة العدالة الاجتماعية، ولكن لا يمكن الاعتماد على الميزانية العامة في تحقيق ذلك.²

¹: محمد صغير بعلي، د. يسري أبو العلاء، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص 90.

²: حمد ساحل، مرجع سبق ذكره، ص 233.

المطلب الثاني: المبادئ العامة لتحضير الميزانية

هناك مبادئ أساسية لميزانية اتفق عليها خبراء المالية العامة وتتلخص فيما يلي:

أولاً: مبدأ سنوية الميزانية: تعد تقديرات الميزانية العامة للدولة لفترة زمنية محددة تكون غالباً سنة، والسبب في اختيار المدة بالسنة يرجع إلى:

1- إمكانية تغطية جميع العوامل الموسمية التي تؤثر على الإنفاق العام والموارد العامة، ومن بين العوامل الموسمية

2- إعداد الميزانية ومناقشتها واعتمادها يتطلب وقتاً وجهداً لا يقل عن سنة.

3- يصعب إعداد تقديرات دقيقة لبعض النفقات والموارد إذا زادت المدة عن سنة وذلك لبعدها عن الرقابة.

ويستثنى من هذا المبدأ:

أ- الميزانية الاثنا عشر العشري: وتلجأ الدولة إلى هذا الأسلوب في ظروف معينة لا تمكنها من تقدير أرقام ميزانيتها كحالة الحروب فتلجأ إلى إقرار اعتمادات شهرية على أساس ميزانية السنة المنتهية.

ب- الاعتماد الإضافي التكميلي: في بعض الأحيان قد يحدث خطأ في تقدير أرقام بنود الميزانية أو عدم إقرار نقطة معينة بالكامل لعدم ظهور الحاجة إليها عند إعداد الميزانية، ولذلك تلجأ الدولة إلى إقرار اعتمادات إضافية

ج- تلحق بالاعتمادات الأصلية الخاصة بها أو لتمويل نفقة لم تدرج لها اعتمادات في الميزانية.

ح- الموازنة الدورية: وتهدف إلى التأثير في الحالة الاقتصادية، ففي حالة الازدهار تحجم الدولة عن بعض الإنفاق العام لتصرفها في حالة الركود بهدف تحقيق التوازن الاقتصادي العام.

د- اعتمادات الدفع: حيث ترصد اعتمادات المشاريع التي تتجاوز في مدتها السنة المالية وبالتالي يتم أخذ الموافقة

خ- من السلطة التشريعية على الحصص السنوية من هذه الاعتمادات برامج التجهيز في الجزائر.

ثانياً: مبدأ وحدة الميزانية

يقصد بوحدة الميزانية أن تدرج جميع نفقات الدولة واردة في وثيقة واحدة حتى يسهل معرفة مركزها المالي وتوقع التقديرات خلال العام المقبل، ويتحقق هذا إذا اشتملت هذه الوثيقة على التوقعات المتعلقة بنفقات جميعها مضمونة معا ومقدمة في وقت واحد إلى المجالس التباينية وهي السلطة المختصة باعتماد الميزانية، فمبدأ السنوية يتيح لكل من يطلع على موازنة الدولة التعرف وبسرعة على أهداف الدولة المستقبلية وعلى بنود الإيرادات والنفقات في وقت واحد، وفي نهاية الأمر يظهر إن كانت الموازنة متوازنة أم بها عجز أم فائض وما هو المركز المالي الحقيقي للدولة.

ثالثا- مبدأ عمومية الميزانية (الشمول):

يتمثل فيما يلي:

يمكن القول إن مبدأ الشمول يستلزم إدراج الإيرادات والنفقات العامة جميعها مهما قل شأنها وبجون إجراء مقاصة بينهما، ولهذا يطلق البعض على هذه القاعدة قاعدة عمومية الموازنة العامة.

وقد جاءت قاعدة الشمول لتعالج أوضاع معينة في الواقع العملي، حيث يستلزم تحقيق الإيرادات في الكثير من المصالح العامة مثل الضرائب والرسوم والأثمان العامة أن تتحمل هذه المصالح في سبيل تحقيق ذلك نفقات عامة يتطلبها عمل الجباية، كنفقات جباية الضرائب من أجور ومرتببات ونفقات تشغيل المرافق العامة يؤدي إتباع هذه القاعدة إلى توضيح كامل لجميع عناصر الإيرادات العامة والنفقات العامة مما ييسر مهمة الباحثين والمهتمين بالموازنة العامة وبصفة خاصة السلطة التشريعية التي يهملها بالدرجة الأولى الوقوف على طبيعة وحجم كل نفقة وكل إيرادات.¹

رابعا: مبدأ توازن الميزانية:

يحتوي توازن الميزانية على مفهومين: مفهوم تقليدي ومفهوم حديث لذلك على النحو التالي:

1- المفهوم التقليدي لمبدأ توازن الميزانية:

¹: طارق الحاج، المالية العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، ص1، ص199.

يعني هذا المبدأ المفهوم التقليدي تساوي جملة نفقات الدولة مع إيراداتها المستمدة من المصادر العادية دون زيادة أو نقصان. فالمبدأ من هذا المفهوم ينظر إليه إذن نظرة حسابية بحتة وهذا موازنة الأفراد والمشروعات الخاصة.

وذلك خشية حدوث عجز يتجه بطبيعته على التزايد إذا تمت تغطية عن طريق الاقتراض والى حدوث تضخم إذا ما تم تغطية العجز عن طريق الإصدار النقدي أو حدوث فائض يدفع على الإسراف والتبذير.

ومن ناحية أخرى فان تغطية العجز عن طريق الالتجاء إلى القروض من شأنه أن يؤدي إلى تناقص الأموال الموجودة في يد الأفراد والتي كانت ستوجه في الغالب على الاستثمار مما يؤدي إلى نقص رؤوس الأموال الإنتاجية في الاقتصاد القومي نقصا لا يعوضه قيام الحكومة بإنفاق حصيلة القروض في سد العجز أي في إنفاق غير استثماري فان ذلك يعني تناقص فرص العمل أمام أفراد المجتمع مما يؤدي إلى زيادة البطالة.

أضف إلى ذلك أن سد العجز عن طريق الاقتراض من شأنه تحميل الأجيال القادمة بأعباء إضافية تتمثل في الاقتراض في خدمة الدين العام وعدم استفادتها بالأموال المقترضة.

2- المفهوم الحديث لمبدأ توازن الميزانية:

أما النظرية الحديثة في المالية العامة فلم تعد تنظر على العجز في الميزانية على انه كارثة مالية محققة وذلك في ضوء التطورات المالية والاقتصادية التي تميز القرن الحالي. ولكن ليس معنى ذلك أن الفكر المالي المعاصر يستبعد فكرة التوازن كل ما هنالك انه يميل على أن يستبدل بفكرة التوازن المالي فكرة أوسع منها هي فكرة التوازن الاقتصادي العام حتى ولو أدى هذا إلى حدوث عجز مؤقت في الميزانية.¹

خامسا: مبدأ عدم التخصيص:

1- مفهومه: معنى ذلك ألا يتم تخصيص² إيراد معين لتغطية إنفاق معين، كأن تخصص رسوم التسجيل في الجامعات لبناء الجامعات مثال، فهذا مخالف لمبدأ عدم التخصيص، حيث نصت المادة

¹ طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الموازنات الحكومية في الدول النامية، 1987، سلسلة البحوث والدراسات، العدد 319، ص 139.

8 الفقرة الأولى من القانون رقم 84-17 المتعلق بقوانين المالية على "لا يمكن تخصيص أي إيراد لتغطية نفقة خاصة تستعمل موارد الدولة لتغطية نفقات الميزانية بلا تمييز.¹

2-مزايا قاعدة عدم التخصيص: ويرجع تقرير مبدأ عدم التخصيص إلى عدة مزايا هامة لعل من أهمها:²

- إحكام الرقابة على مختلف الإيرادات العامة والنفقات العامة.

- في حالة تخصيص إيراد معين للإنفاق على أداء خدمة معينة فان ذلك قدي

وجه مرضي في حالة زيادة النفقات على الإيرادات.

- يؤدي إتباع هذه القاعدة على حصول المجتمع على أكبر إشباع ممكن للحاجات العامة، حيث يتم توزيع إجمالي الإيرادات العامة على النفقات العامة المختلفة تبعاً لدرجة إلحاح كل منها.

- إن الإخلال بهذه القاعدة ربما يؤدي إلى ظهور فائض أو عجز للعمليات المختلفة التي تنطوي عليها الميزانية، مما يعني المساس بكمال وشمول الميزانية.

المطلب الثالث: كيفية إعداد واعتماد الميزانية العامة

تختلف طرق إعداد الموازنة العامة من دولة إلى أخرى، كما تختلف الجهات التي تقوم بإعدادها تبعاً للنظام السياسي والاقتصادي المتبع، تمر الميزانية العامة بمرحلتين واضحتين هما: مرحلة الإعداد ومرحلة الاعتماد، على اعتبار أن الميزانية جازة.

أولاً: الإعداد

الاتجاه السائد في مختلف الأنظمة أن إعداد الميزانية والتحضير الأولي لها يتم بمعرفة السلطة التنفيذية (الإدارة العامة)، نظراً لما تتمتع بها من إمكانيات ووسائل تسمح لها بذلك وفي الجزائر تعتبر وزارة المالية الإطار الأساسي لتحضير مشروع قانون المالية حيث يتمتع وزير المالية بصلاحيات واضحة، " ففي

¹: المادة 08 من القانون رقم 84-17، مرجع سبق ذكره، ص 1133.

²: عبد المطلب عبد الحميد، اقتصادات المالية العامة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، 2004، ص 9

مرحلة سابقة وطبقا للمرسوم رقم 84-341 المؤرخ في 17 نوفمبر 1984 كانت لوزير الميزانية سلطات واسعة في تحضير الميزانية، كما يتجلى من نص المادة 3 من ذلك المرسوم.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 فيفري 1995 المتضمن صلاحيات وزير المالية، فان تحضير الميزانية، وان بقي من مشتملات وزير المالية إلا أن ذلك أصبح يتم تحت سلطة رئيس الحكومة، بعد أن أصبح الجهاز التنفيذي يتسم في قمته بالازدواجية رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، حيث أصبح لرئيس الحكومة دور الإشراف الأعلى على ذلك من أجل تجسيد برنامج الحكومة.

يعتمد في إعداد مشروع الميزانية من طرف وزارة المالية على جملة من المعطيات والتوجيهات تتمثل فيما يلي:

1- توجيهات المخطط السنوي: الذي يستند على الأهداف العامة المراد انجازها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية كما هي واردة في قانون مخطط كل مخطط سنوي.

2- توقعات مختلف القطاعات: تقوم مختلف الوزارات والقطاعات باقتراح توقعات سواء بالنسبة للنفقات أو الإيرادات الخاصة بها المبنية على الممارسات خلال ميزانية السنة ما قبل الأخيرة، وبالتفسير المخالف المادة 120 من الدستور، فان الحكومة ملزمة بإيداع مشروع المالية قبل منتصف شهر أكتوبر من السنة السابقة لتنفيذه.

ثانيا: اعتماد الميزانية

تختص باعتماد الميزانية في الدول المعاصرة السلطة التشريعية التي تنوب عن الطبقات الاجتماعية المختلفة، وذلك بالنظر إلى ما انتهى إليه التطور من اعتبار الميزانية العامة هي وسيلة لعرض وتنفيذ السياسة الاقتصادية والمالية، ولهذا كان اعتمادها من قبل ممثلين الشعب أمرا مسلما به في مختلف دول العالم.

بعد إعداده من طرف السلطة التنفيذية يتم إيداع مشروع قانون المالية لدى السلطة التشريعية، بغرض اعتماده تطبيق لقاعدة أسبقية الاعتماد على التنفيذ، وذلك حسب المراحل الأساسية التالية:

1- المناقشة: بعد إيداع مشروع قانون المالية مرفقا بجميع الوثائق المرتبطة به إلى مكتب رئيس المجلس الشعبي الوطني، يقوم هذا الأخير طبقا للقانون وللقوانين والأنظمة الداخلية للمجلس بإحالة

إلى اللجنة المختصة بقطاع المالية والميزانية والتخطيط، تقوم لجنة المالية والميزانية بالمجلس الشعبي الوطني بدراسة ومناقشة مشروع القانون مع ممثل

الحكومة (وزير المالية)، وتنتهي أعمالها بوضع تقرير تمهيدي تضمنه ملاحظاتها واقتراحاتها مع مراعاة أحكام المادة 121 من الدستور يتم عرض التقرير التمهيدي على المجلس الشعبي الوطني لمناقشته في جلسة عامة تكون مناسبة لجميع النواب لطرح القضايا والمشاكل المتعلقة بالسياسة المالية ومدى الالتزام بتنفيذ قانون المالية ومدى الالتزام بتنفيذ قانون المالية الساري المفعول من طرف مختلف القطاعات والوزارات.

2- التعديل: تختلف سلطة البرلمان في تعديل قانون الميزانية من بلد لآخر ففي الجزائر يمكن للنواب والحكومة وأعضاء اللجنة التقدم باقتراح تعديلات مكتوبة أمام اللجنة المختصة ومناقشتها مع الوزير المعني شريطة التقيد بأحكام المادة 121 من الدستور التي تنص على ما يلي:¹

"لا يقبل اقتراح أي قانون، مضمونه أو نتيجته تخفيض الموارد العامة أو زيادة النفقات العامة إلا إذا كان مرفقا بتدابير تستهدف الزيادة في إيرادات الدولة أو توفير مبالغ مالية في فصل آخر من النفقات العامة تساوي على الأقل المبالغ المقترح إنفاقها".

ويمكن للحكومة الاعتراض على التعديلات المقدمة² الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل سياسية و دستورية.

3- التصويت: تخول الفقرة 12 من المادة 122 من الدستور للمجلس الشعبي الوطني حق التصويت على الميزانية الدولة، كما يقوم مجلس الأمة الحقا بمناقشة والمصادقة على قانون ميزانية الدولة حسب المادة 120 من الدستور خلافا لبعض الأنظمة التي تخول للبرلمان التصويت على الميزانية بابا في المادة 70 من القانون رقم 17-84 المتعلق بقوانين المالية تشير إلى التصويت على الميزانية العامة بصورة إجمالية، خالفا لميزانيات الإدارة المحلية التي يصوت عليها، بابا بابا وفصلا فصلا ومادة مادة، والقاعدة أن يصوت ويصادق البرلمان على ميزانية الدولة قبل بداية السنة المدنية الجديدة احتراماً لمبدأ السنوية.

¹: محمد مسعي، المحاسبة العمومية، عين مليلة: دار الهدى، الجزائر، 2003، ص 2

²: علي بساعد، المالية العامة، مطبوعة بالمعهد الوطني للمالية، القليعة 1991، ص 91.

كما أن الدستور قد قيد البرلمان من حيث الاختصاص الزمني في المصادقة على قانون المالية حينما نص في الفقرتين السابعة والثامنة من المادة 120 من الدستور ما يلي: "يصادق البرلمان على قانون المالية في مدة أقصاها خمسة وسبعون يوما 75 من تاريخ إيداعه، طبقا للفقرات السابقة.

في حالة عدم المصادقة عليه في الأجل المحدد سابقا، يصدر رئيس الجمهورية مشروع الحكومة بأمر.

كما يشير القانون 17-84 المتعلق بقوانين المالية إلى حالة عدم تمكن البرلمان الاعتبارات معينة من المصادقة على قانون الميزانية قبل بداية السنة، حينما نص في مادته 69 إلى ما يلي: "في حالة ما إذا كان تاريخ المصادقة على قانون المالية للسنة المعنية لا يسمح بتطبيق أحكامه عند تاريخ أول يناير من السنة المالية المعتمدة¹.

يواصل مؤقتا تنفيذ الإيرادات ونفقات الميزانية العامة للدولة حسب الشروط التالية:²

- بالنسبة إلى الإيرادات طبقا للشروط والنسب وكيفية التحصيل المعمول بها تطبيقا لقانون المالية السابق بالنسبة لنفقات التسيير في حدود 12/1 من مبلغ الاعتمادات المفتوحة بالنسبة إلى السنة المالية للميزانية السابقة وذلك شهريا ولمدة ثلاثة أشهر النسبة الاعتمادات الاستثمار وفي حدود ربع الحصة المالية المخصصة لكل قطاع ولكل مسير كما تنتج عن توزيع اعتمادات الدفع المتعلق بالمخطط السنوي للسنة المالية السابقة.

يواصل تنفيذ مشاريع الميزانية الملحقة والحكام ذات الطابع التشريعي والمطبقة على الحسابات الخاصة للخزينة طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية التي تسيروها قبل بداية السنة المالية الجديدة للميزانية.

المبحث الثاني: الأعوان المكلفون وطرق الرقابة على الميزانية العامة

تعد مرحلة الرقابة على الميزانية العامة من أهم المراحل وهي المرحلة الأخيرة التي تمر بها الميزانية العامة وتأخذ الرقابة على الميزانية العامة عدة صور مختلفة تتمثل في:

المطلب الأول: الأعوان المكلفون بتنفيذ الميزانية العمومية

¹: المادة 69 من القانون 16-89، المؤرخ في 12-11-1989، المتضمن تنظيم وعمل المجلس الشعبي الوطني، ص 1674.

²: علي بساعد، المالية العامة، مطبوعة بالمعهد الوطني للمالية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

إن التحديد المسبق لمجمل إيرادات ونفقات الهيئات العامة المالية في شكل وثيقة قانونية ملزمة، وهي الميزانية، يعني فرض قيود على حرية الأعوان المكلفين بتنفيذ العمليات المالية لهذه الهيئات. ومن أجل الاحترام الفعلي لهذه القيود، وجدت قواعد صارمة يتم بمقتضاها تنفيذ الإيرادات والنفقات المرخص بها في الميزانية.

ويتجسد لدينا في ذلك فئتين مستقلتين من الأعوان لتنفيذ العمليات المالية الهيئات العامة هما: الآمرون بالصرف والمحاسبين العموميين.

المراقبون الماليون

1- التعريف:

يخضع المراقبون الماليون لقانون أساسي خاص بهم، وهم يعملون تحت وصاية وزارة المالية و يسمون كذلك بمراقبة النفقات الملتزم بها، و تتمثل مهامهم في المراقبة المسبقة على الالتزامات التي قام بها الآمرون بالصرف، فهم من أعوان التنفيذ ن كان إسهامهم وللعمليات المالية العمومية، حتى لا يضعهم كفاعلين أساسيين في العملية.

2- مجالات التدخل:

كان مجال تدخل المراقبين الماليين جد واسع، فهو يطبق على ميزانيات هيئات الدولة، والميزانيات والحسابات الخاصة للخزينة، وعلى ميزانيات

وحسب المادة 58 من القانون 21-90¹ فإن عملية مراقبة النفقات الملتزم بها تكون بهدف احترام التشريعات والتنظيمات السارية المفعول، و نفس المادة تعطي للمراقب المالي مكلف بتمثيل وزارة المالية لدى لجان وجمعيات الأسواق العامة ولدى مجالس الإدارة و مجالس التوجيه للهيئات و المؤسسات ، و هو ملزم في هذا الشأن بصياغة تقرير سوي يوجه إلى وزارة المالية يتعلق بهذه العملية.

وبصفته مستشار لأمر بالصرف، فهو يعتبر طرف في التسيير المالي للهيئات و المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري التي يتولى مراقبتها، فهو مكلف بالمشاركة والتنسيق مع الآمرون بالصرف و مصالح تقدير الميزانيات لدى وزارة المالية فيما يخص الأعمال المتعلقة بتوزيع الاعتمادات، وكل المناقشات المتعلقة

¹:المادة 58 من القانون 21-90، مرجع سبق ذكره، ص1140.

بالميزانيات، والأعمال التحضيرية لها، وذلك بتقديم الاقتراحات التي تسمح بتسيير فعال وناجع لأموال و الأموال العمومية.

أما بصفته عون مراقبة، فهو مكلف بمراقبة شرعية ملفات الالتزامات المتعلقة بالنفقات المحملة على ميزانيات التسيير والتجهيز، وعلى الحسابات الخاصة للخزينة، وكذلك على كل عمل إداري يتضمن أثر مالي و يعطي بذلك تأشيرته الخاصة، على هذا الأساس فهو ملزم بمسك محاسبة الالتزامات، والوضعية المالية و الإثباتات المتعلقة بالتأشيرات الممنوحة أو المرفوضة.

إن مراقبة عمليات الالتزام بنفقات التسيير و التجهيز تخضع لتأشيرة المراقب المالي، وعمليات

أخرى خاضعة لتأشيرة المراقب المالي بهدف تمكين المراقب المالي من متابعة ومراقبة مجموع العمليات، و الوقائع المالية المتخذة من طرف الأمر بالصرف، فإن التنظيم يوسع هذه المراقبة لعمليات أخرى، و التي تكون في حقيقتها متعلقة بتنفيذ الميزانيات، وبالتالي فإن العمليات الآتية تخضع بدورها لتأشيرة المراقب المالي:

كل التزام يتعلق بسند طلب أو بفاتورة نموذجية أو الصفقات العمومية.

- كل قرار وزاري يتضمن إعانة أو تفويض بالاعتماد أو تكفل بتسيير أو تحويل الاعتماد.

- كل التزام يتعلق بتعويض المصاريف، أو بأعباء ملحقة، والنفقات المبررة بفواتير نهائية.

المطلب الثاني: الرقابة على تنفيذ الميزانية

إن وجود أنظمة كفئة وفعالة للرقابة المالية في أية منظمة يعتبر من الأمور الهامة في نجاح تلك المنظمة في تحقيق أهدافها، نظرًا لما تشكله أنظمة الرقابة المالية من أساس مهم من بين الأسس التي تقوم عليها تلك المنظمة، وتأخذ الرقابة على عدة صور مختلفة تتمثل في:

أولاً: حسب تبعية الجهاز الذي يتولى أعمال الرقابة

1- رقابة خارجية: هي الرقابة التي تمارس من خلال التنظيم، ومن قبل أجهزة رقابية غير تابعة للإدارة موضوع الرقابة ويمكن أن تلحق هذه الأجهزة برئيس الجمهورية أو مجلس الوزراء وذلك بهدف القيام بالرقابة على تنفيذ الرقابة العامة للدولة، من حيث ضمان تحصيل وجباية كافة الإيرادات الواجب

تحصيلها، وعدم تجاوز الإعتمادات والتنفقات الواردة بالميزانية ومن ثم قانونية الصرف وتحقيق الناحية الموضوعية التي تهدف إليها الميزانية وهي تنفيذ الخطط المقررة خلال السنة المالية.

2- رقابة داخلية: نوع من الرقابة تمارس في موقع من التنظيم الداخلي ، أو تلك الرقابة التي تمارسها إحدى إدارات وزارة المالية على باقي الأجهزة التنفيذية، أو يقوم بها موظفون تابعون للإدارة نفسها التي تجري أعمال رقابة عليها، وتهدف هذه الرقابة إلى التنبيه إلى جميع المخالفات المالية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.¹

ثانيا: حسب التوقيت الزمني الذي تقوم به الرقابة

1- الرقابة السابقة(قبلية): تمثل نوعا من الرقابة على الأعمال الإدارية والمالية قبل حدوث الواقعة وتتخذ أشكالا متعددة، وهي عادة ما تكون على شكل لوائح أو قواعد تنظيمية متعلقة ببند الإنفاق تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها والسلطات الممنوحة للمسؤولين عن التنفيذ وحدود قدرتهم على التصرف في الشؤون الخاصة بإدارة الوحدة المنفذة، تعنى بأوجه الإنفاق وتحصيل الموارد لمواجهة الإنفاق ولكن ينبغي أن تتم في وقت محدد حتى لا تتسبب في إعاقة وتعطيل الإجراءات المالية.

2- الرقابة المستمرة(المرافقة): وهي رقابة تلزم عملية التنفيذ تتم من قبل أجهزة داخلية موجودة في الجهة التنفيذية.

3- الرقابة اللاحقة(بعديّة): تبدأ بعد انتهاء السنة المالية وقفل الحسابات واستخراج الحساب الختامي، أو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتم للتحقق والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للأعمال تم وفقا للبرامج والخطط والأهداف الموضوعية مسبقا وضمن القواعد والأنظمة القصد منها القيام بمراجعة مالية لنتائج العمليات الجارية في فترة زمنية سابقة بهدف إظهار الانحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ واقتراح الحلول المناسبة لها وضمان عدم تكرار حدوثها.

وتتصف بالشمولية لأنها تفحص الحسابات الختامية وهي أكثر دقة من الرقابة السابقة لأنها تشمل كافة مراحل النفقة، ومن عيوبها أنها لا تكتشف الأخطاء والمخالفات إلا بعد حدوثها. وكال من الرقابة السابقة واللاحقة مكملًا للآخر فالرقابة السابقة وقائية والرقابة اللاحقة علاجية من خلال كشف الأخطاء وتسويتها.²

¹: عوف محمد الكفراوي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

²: عوف محمد الكفراوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

ثالثا: حسب طبيعته ونوعية الرقابة

1- رقابة المشروعات: يتم بموجب هذا النوع من الرقابة مطابقة التصرف ذي الآثار المالية للقانون بمفهومه العام والواسع، وهذا يشمل المشروعات الشكلية التي تهتم بصفة العضو أو الهيئة التي تصدر عنها التصرفات المالية، والمشروعات الموضوعية تهتم بطبيعة التصرف ومضمونه.

2- رقابة المحاسبية: تطور هذا النوع من مجرد رقابة حسابية على الحسابات الختامية إلى رقابة على جميع المعاملات المالية وتفصيلها وذلك بغرض التأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت ومن توفر المستندات المطلوبة واكتمالها ومن أن الصرف تم في حدود الاعتماد المقرر.

3- الرقابة الاستنتاجية أو القياسية: ويقصد بها إيجاد ربط بين عناصر القوائم المالية بمثلثاتها من السنوات السابقة أو نفس السنة لمعرفة أي وضع غير طبيعي

رابعا: حسب مصدر الرقابة:

1- الرقابة الإلزامية: وهي التي تنفذ استنادا إلى أحكام القوانين والأنظمة السارية مثل خضوع الوزارات والإدارات العامة لرقابة الجهاز المختص، أو إلزام الشركات لفحص ومراجعة حساباتها بتعيين مراقب خارجي يقوم باعتماد القوائم المالية في نهاية السنة المالية والتأكد من سلامة ما ورد في القوائم من بيانات.

2- الرقابة الاختيارية: وهي التي لا يوجد نص قانوني يلزم الشركات بتعيين مراجع حسابات خارجي وبذلك تتم بناء على رغبة أصحاب المنشأة أنفسهم

خامسا: حسب وسائل التنفيذ

1- الرقابة اليدوية: وهي رقابة بعيدة عن استخدام التقنيات التكنولوجية، ويعاب عليها احتياجها لوقت طويل إلا أنها مازالت تستخدم في كثير من بلدان العالم الثالث.

2- الرقابة الآلية: وهي التي تتم بواسطة الحاسب ويستطيع المراجع من خلالها التأكد من مدى كفاية استخدام الحاسب ومساهمته في حماية أصول المنشأة، وتأكيد سلامة بياناتها وفعاليتها إنجاز أهدافها.

المبحث الثالث: إدارة الميزانية والرقابة عليها

في هذا المبحث، نتعرف على ادارة الميزانية ، وكل الادوار الطريقة التي يتم العمل بها لإنشاء الميزانية بشكل عام في الشركة والطرق المتعددة التي يمكن من خلالها تحريكها

المطلب الأول : إدارة الميزانية وادوارها

1)تعريف بإدارة الميزانية

نظام الميزانية هو أولاً وقبل كل شيء تكلفة خطة قصيرة الأجل ويحتل مكاناً كبيراً جداً بين تقنيات التحكم في الإدارة التي يمكن استخدامها لتسريع تنفيذ طلب الأعمال وتحسينه.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن إدارة الميزانية هي طريقة إدارية أو توجيهية تشمل جميع جوانب نشاط الشركة في مجموعة متماسكة من توقعات الميزانية المقدرة.

دورياً؛ تتم مقارنة الإنجازات مع التوقعات وتسمح بتحديد الانحرافات التي يجب أن تؤدي إلى إجراءات تصحيحية.

من هذه الفقرة الأخيرة ، نفهم أنه في العديد من المجالات الأخرى تكون إدارة الميزانية بسيطة للغاية كما يبدو ، فهي دائماً مسألة:

- قارن: ما تم التخطيط له مع "الاستثمار الفعلي" ؛ استغلال؛ التكلفة والمنتج".
- التحليل: التغييرات في القيم المطلقة والنسبية دون القلق بشأن الأرقام والاختلافات الضئيلة.
- قرر: ما يجب القيام به للاقتراب من المستوى الأمثل ، والتصرف بسرعة قبل أن تكلف الإجراءات التصحيحية الكثير.

وهذا على مستوى مسؤوليته في إطار الشركة.

2) تعريف المفاهيم الأساسية:

يتم توضيح إجراء الميزانية بوضوح في ثلاث مراحل يتم العثور عليها في كل مرة تواجه الشركة قراراً ، وهي:

-التنبؤ: دراسة مسبقة للقرار وإمكانية وإرادة تحقيقه.

- الموازنة: تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها.

-الضبط: الانحرافات المتحصل عليها بين الهدف وتحقيق وتفسير واستخدام هذه الانحرافات.

الانحرافات = انجاز-التنبؤات

لإجراء رقابة على الميزانية ، يجب عليك:

-تحديد الفجوات:لا يمكن إنشاء هذه الفروق إلا إذا كانت الميزانية وخطوط المحاسبة متطابقتين ، أي الهوية بين مخطط حسابات الشركة وإطار ميزانيتها. أيضاً ، يجب أن يتم إنشاء الانحرافات في إطار زمني متوافق مع الحاجة إلى التحكم.

-كسر الفجوات:يجب تقديم هذه الاختلافات المختلفة في الجدول الذي يسمح بفرز هذه الكتلة من المعلومات.

يوصي أسلوب الميزانية باحترام مبدئين: فقط الطرف المعني (الخدمة) يتلقى المعلومات التي تهمه لأن الميزانية هي تخصيص للأهداف والوسائل وتوزيع للمسؤولية ؛ ويتم الاحتفاظ بالمعلومات الهامة فقط ويجب تحديد الانحرافات الهامة والكبيرة للإدارة.

يتم التعبير عن هذه الانحرافات إما بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية او بالصيغة:

$$\text{النسبة المئوية للانحراف} = (\text{الانجزات/التوقعات}) / 100$$

3) أدوار إدارة الميزانية:

تلعب إدارة الميزانية ، كنظام توجيه قصير الأجل ، ولها أدوار مهمة أخرى ، وهي:

-دور التنسيق بين الأنظمة المختلفة:

نظراً لأن الشبكة تمتد إلى جميع الهياكل المؤسسية ، فإنها تسمح بتوحيد الإجراءات المحددة التكلفة في الميزانية العامة وعرض المستندات الموجزة.

- دور تحفيزي للأفراد:

ويعتمد هذا الدور على طبيعة مشاركة المسؤولين في إعداد الميزانيات ، فهذه المشاركة قوية في الموازنات المتفاوض عليها ، منخفضة أو حتى منعدمة في الموازنات المفروضة

-دور محاكاة:

تتيح حوسبة إجراءات إعداد الميزانية اختبار العديد من فرضيات الموازنة. هذا مهم بشكل متزايد في مواجهة حالة عدم اليقين والتعقيد في أسواق اليوم. وبالتالي ، تسمح الحوسبة بإدارة التنبؤ في الوقت الفعلي وإعادة تعديل الميزانيات إذا لزم الأمر.

المطلب الثاني : اهداف و مراحل الرقابة على الميزانية

(1) أهداف رقابة ادارة الميزانية:

لوظيفة الأولى لإدارة الميزانية (والتي قمنا بتطويرها حتى الآن وظيفة التخطيط: الوظيفة الثانية ضرورية أيضًا ، إنها وظيفة التحكم ، ويمكننا القول إنها جوهر تقنية الميزانية ، لا توجد ميزانية بدون رقابة ، لذلك يمكن تعريف الأخير على النحو التالي:

المقارنة الدائمة للنتائج الفعلية والتنبؤات الكمية المدرجة في الميزانيات من أجل:

- إيجاد أسباب الانحرافات.

- إبلاغ المستويات الهرمية المختلفة.

- اتخاذ أي إجراءات تصحيحية قد تكون ضرورية.

- تقدير نشاط مديري الميزانية.

من هذا التعريف ، يتضح أن مراقبة الميزانية هي وظيفة جزئية للرقابة الإدارية ؛ هدفها هو مقارنة "المحقق" مع "التوقعات" من أجل تحديد نسبة الإنجاز التي تسمح بتحليل الانحرافات والتي تتطلب المساعدة في الإجراءات التصحيحية.

(2) المراحل المختلفة لرقابة ادارة الميزانية :

تحتزم مراقبة الميزانية منهجية عمل معينة وتتبع عملية منطقية تتكون من عدة مراحل:

(ا) الخطوة الأولى: تحقق قبل الإجراء:

أولاً وقبل كل شيء ، توفر المعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي لإدارة الشركة.

- بعد ذلك ، يساعد القادة في التقليد من الناحية الاقتصادية للسياسات المعتمدة من أجل بناء خطة تتوافق مع الخيارات المختارة.

- أخيرًا ، ينبز الشركة بشأن هذه القيود المالية

(ب) الخطوة الثانية: تحقق أثناء الإجراء:

إنه عنصر تحكم تشغيلي يتكون من توفير وجمع المعلومات اللازمة لإنجاز الإجراءات من خلال الاعتماد على الإدراكات المجردة.

يجب هيكلة نظام الميزانية على أساس تشغيلي حتى يتم تشغيل هذا النوع من الرقابة على الميزانية.

(ج) الخطوة الثالثة: تحقق بعد الإجراء:

لا يسمح التحكم اللاحق أو الضبط اللاحق بتصحيح الإجراءات. وتتمثل وظيفتهما أساسًا في قياس النتائج التي تم الحصول عليها في مختلف مجالات الإدارة: "التقنية والاقتصادية والتجارية ... إلخ. " في تقييم الأداء في إطار منظمة منظم كمركز مسؤولية.

(3) شروط فعالية الرقابة على الميزانية:

(أ) استمرارية التحكم:

في حين أن وظيفة البرمجة والجدولة غير مستمرة ، تعمل وظيفة التحكم بشكل مستمر ، لذلك من المهم أن يكون نظام التحكم في حالة تأهب دائمًا.

(ب) سرعة الحصول على النتائج:

لوقت المنقضي بين تاريخ القياس وتاريخ قراءته من قبل المدير المسؤول على وسيط ورقي أو على شاشة ، قصير بما يكفي ليكون ممكنًا:

• معرفة سبب ظهور الشاشة من جهة.

• الإجراءات التصحيحية من ناحية أخرى.

(ج) إدخال المعلومات على مستوى مراكز المسؤولية:

يجب أن تكون العناصر المسجلة عناصر تحكم بالمعنى الذي يتحكم فيه مديرو الوحدات الموضوعات تحت رقابة الميزانية. لذلك من الضروري إعداد المحاسبة من قبل مركز المسؤولية.

4-6 اتساق خطة الموازنة وخطة محاسبة التكاليف:

وظيفة الاتساق هذه ضرورية للسماح بالتوفيق بين القيم والمخرجات المدرجة في الموازنة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزانية العامة وطبيعتها كونها تتمثل في اعتمادات مالية ممنوحة من طرف الدولة من اجل مجابهة مختلف النفقات العامة اللازمة لتلبية الحاجات العامة بالإيرادات لتغطيتها وذلك خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة واحدة وما مدى أهميتها في تشكيل التوازنات الاقتصادية المالية كما تساهم في تحسين الأداة الإدارية وتقديمها وتطورها.

إن الرقابة المالية هي صورة من صور الرقابة على النشاط الإداري التي تمس الجانب المحاسبي والمالي على وجه الخصوص في عمالية أساسية وحساسة داخل الإدارة في جميع المجالات والنواحي.

الفصل الثاني :

دراسة حالة

سونطراك المركب

GP1/Z

تمهيد

بينما يلعب التخطيط والميزنة والتنبؤ دورًا محوريًا في قوة ونمو أي مؤسسة ، فإننا ندرك أن هذه العمليات المالية الأساسية ليست دائمًا في صميم اهتمامات الإدارات المالية. لا تزال عملية الميزانية بطيئة بشكل خاص. لا يزال هذا يتم إدارته في كثير من الأحيان في جدول بيانات ، وتقدر إحدى الدراسات أن كبار المديرين التنفيذيين يقضون معظم وقتهم في عملية الميزانية ، الطريقة الأولى لجعل عمليات الميزانية أكثر كفاءة هي تحسين التكنولوجيا. تتضمن أتمتة عمليات الميزنة والتخطيط والتنبؤ العناصر الأساسية الثلاثة التالية: الابتعاد عن جداول البيانات كطريقة أساسية لجمع البيانات من وحدات الأعمال ومديري الموازنة ؛ إنشاء نموذج مركزي وبيئة موحدة تسمح بمشاركة جميع المستخدمين ؛ استخدام التقنيات التعاونية التي تسمح بمراقبة العملية.

المبحث الأول : تعريف بلمركب GP1/Z

المبحث الثاني :المخطط التنظيمي للمجمع GP1/Z

المبحث الثالث : اتمام عمليات جديدة للاتمام عملية الميزانية

المبحث الأول : تعريف بلمركب GP1/Z

المطلب الأول : عرض مخطط تنظيم مجمع GP1Z:

مجمع GP1Z عبارة عن مجمع لفصل غاز البترول المسال (LPG) والذي ينتج بشكل أساسي البوتان والبروبان المخصص للأسواق المحلية والخارجية. إنه جزء من أحد الأنشطة الرئيسية الأربعة لشركة SONATRACH المسماة LQS والتي تتعامل مع تكرير النفط وإسالة الغاز.

أولاً : عرض مجمع GP1 / Z :⁵

اسم الشركة GP1 / Z complex

الموقع: مرسى الحجاج. (أرزيو).

المساحة: 120 هكتار.

طاقم العمل: 915 وكيلاً.

الأهداف: فصل وتحويل غاز البترول المسال.

المنتجات: - البروبان التجاري.

البوتان التجاري.

العملية المستخدمة: التقطير بالضغط وتسييل المنتجات.

عدد القطارات: 9 قطارات كل منها 1.2 مليون طن.

المُصنع: كونسورتيو

ثانياً : تاريخ مجمع GP1 / Z:

10 نوفمبر 1983: تاريخ البدء.

12 ديسمبر 1983: تاريخ الإنتاج.

31 ديسمبر 1983: تحميل أول صهريج شاحنة.

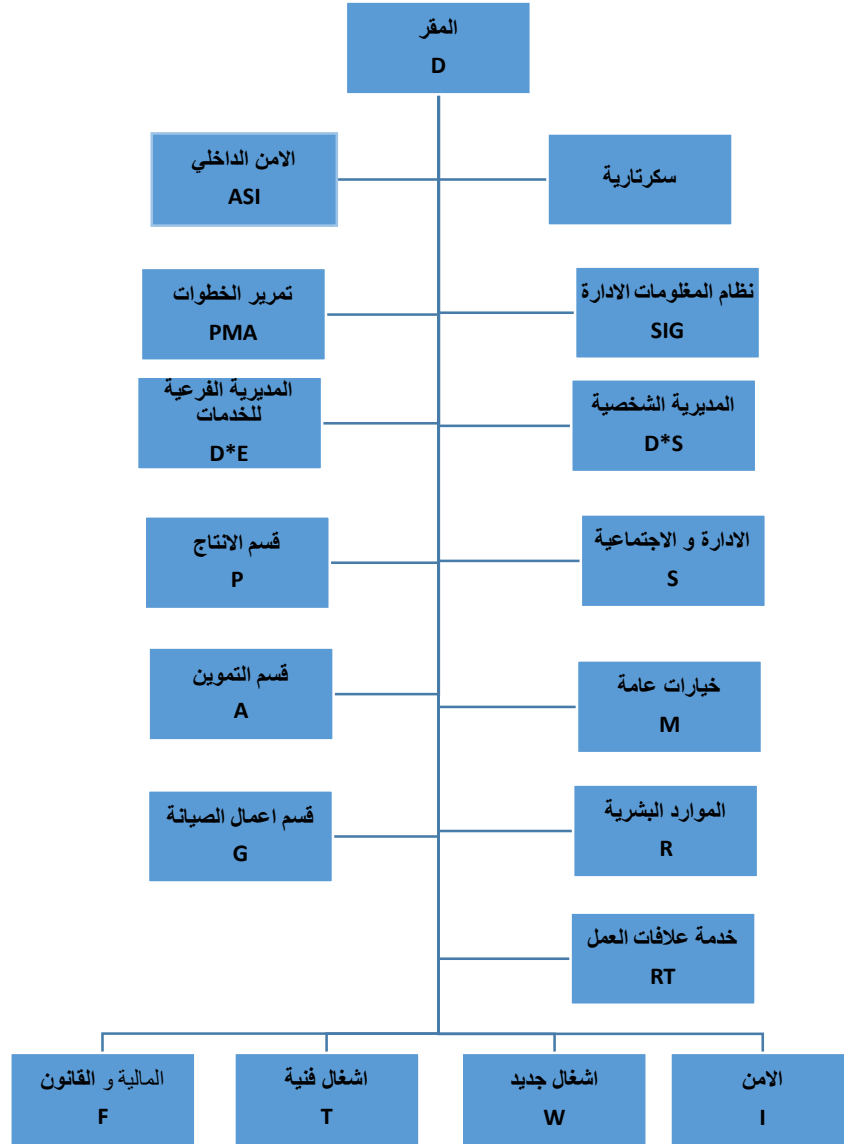
20 فبراير 1984: تحميل الباخرة.

⁵ مذكرة (إدارة الميزانية و الرقابة عليه 2013) ا

-
- 18 يونيو 1997: تحميل 3000 سفينة.
- 24 فبراير 1998: إنتاج التوسعة للمجمع.
- 2 يونيو 1998: زيادة السعة المركبة من 4.8 إلى 7.2 مليون طن / سنة.
- 31 ديسمبر 2004: سجل الإنتاج السنوي 6,565,585 طن من غاز البترول المسال.
- 07 أغسطس 2010: زيادة السعة المركبة من 7.2 إلى 10.8 مليون طن / سنة.
- وجهة الإنتاج: التصدير والسوق الوطني.
- مصدر التزويد: الغاز من حقلي النفط والغاز في حاسي الرمل وحاسي مسعود
- ثالثا: الخصائص المختلفة لمجمع GP1 / Z:
- الطاقة الإنتاجية: 10.8 مليون طن سنويا.
- المرافق الرئيسية للمجمع:
- 22 كرة تخزين لحمل التغذية 1000 م 3 لكل منها.
- 09 قطارات معالجة غاز البترول المسال.
- 02 وحدات تسييل الغازات الناتجة عن الغليان.
- 04 صهاريج تخزين البروبان ذات درجة الحرارة المنخفضة بسعة 70.000 م 3 لكل منها.
- 04 صهاريج تخزين البوتان ذات درجة الحرارة المنخفضة بسعة 70.000 م 3 لكل منها.
- 04 مجالات تخزين للمنتجات المحيطة (البروبان والبيوتان) سعة كل منها 500 م 3.
- 01 مجال تخزين البنزين.
- 05 غرف تحكم.
- 03 محطة كهربائية مقدمة من SONELGAZ.
- 07 مولدات توفر الطاقة الطارئة للمجمع.
- 02 أرصفة تحميل قادرة على استيعاب سفن تتراوح سعتها بين 4000 و 5000 طن.
- منحدر تحميل الشاحنات.
- وحدتان لإزالة الترسيع.

-
- محطة ضخ مياه البحر.
نظام مراقبة عن بعد.
المطلب الثاني: تعريف بلمخطط تنظيم المجمع GP1/Z
مخطط تنظيم مجمع GP1 / Z:"
يوضح الشكل 02 المخطط الانسيابي لمجمع GP1 / Z.
أ) الهياكل المرتبطة مباشرة بالإدارة:
-المساعدة الأمنية الداخلية (ASI).
-خدمة تكنولوجيا المعلومات (INF).
- منظمة الخدمة (ORG)
ب) أقسام المراقبة:
ما يلي أيضًا مرتبط بشكل مباشر بالإدارة:
- الدائرة الفنية (T).
- قسم الأمن (I).
-قسم الأشغال الجديدة (W).
- الدائرة المالية (F).
ج) الإدارات المرتبطة مباشرة بالإدارة الفرعية للموظفين:
يجمع بين أربعة أقسام:
-الإدارة والشؤون الاجتماعية (ADM-S).
- إدارة الوسائل العامة (M).
- إدارة تنمية الموارد البشرية (R).
- خدمة علاقات العمل (RT)
د) الإدارات المرتبطة مباشرة بالإدارة الفرعية للعمليات:
يجمع بين ثلاثة أقسام:

- قسم التمويين (A).
- قسم الصيانة (G).
- قسم الإنتاج (P)



الشكل 1: مصدر من اعداد الطالب بن يكو محمد فضيل (مخطط تنظيم مجمع GP1 / Z)

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي للمجمع GP1/Z

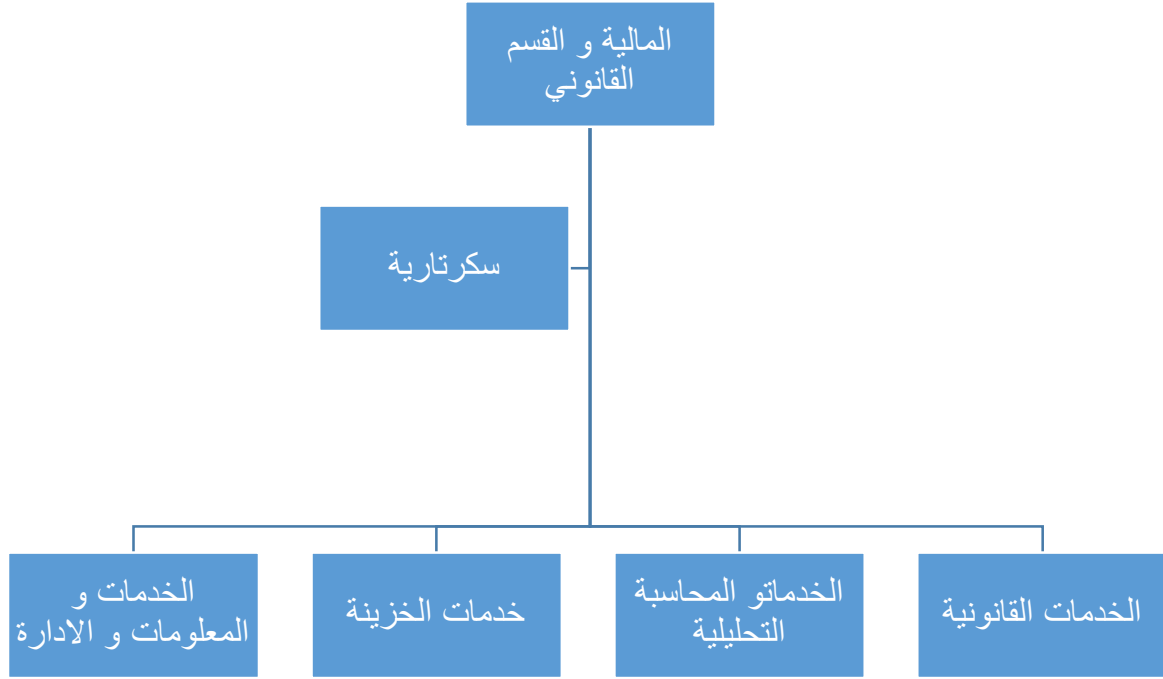
المطلب الاول :اقسام التي يركز عليها المجمع GP1/Z

1 القسم المالي والقانوني:

تختص الإدارة المالية والقانونية بما يلي:

- تطوير الميزانيات التشغيلية والاستثمارية لسياسات الشركة ومراقبتها بما يتوافق مع تحقيقها ومراقبة تنفيذها في إطار الأنظمة والإجراءات المعمول بها.
 - خطط التدفق النقدي المعدة للوحدة.
 - الإدارة وفقاً للأحكام القانونية والتنظيمية لوحدة المحاسبة وتحليل الحساب.
 - تطوير وتنفيذ نظام المعلومات المفيد لمحاسبة التكاليف.
 - متابعة أي ملف قانوني أو خلاف وتقديم هياكل المساعدة والمشورة القانونية فيما يتعلق بصياغة العقود والتفاوض بشأنها.
 - تطوير والحفاظ على مستوى مهارة موظفيها.⁵
- واتباعاً للشكل التالي (الشكل رقم 03) تتكون الدائرة المالية والقانونية من خمس دوائر:

⁵مذكرة (إدارة الميزانية و الرقابة عليه2013)



الشكل 2: المصدر مذكرة في مراقبة وتسيير ميزانية للطالب بن ناط رفيق (المخطط التنظيمي لقسم الشؤون المالية والشؤون القانونية)

2 خدمة التوافق العام:

وتتكون من ثلاثة أقسام :

قسم الموردين: يسجل كافة بيانات الموردين (محلي أو أجنبي) وجميع معاملات الدفع .-

-قسم المخزون والأصول الثابتة: يهتم بملفات الأصول الثابتة والمخزون وكذلك حساب الإهلاك

-قسم المركزية: كما يوحي اسمه ، تتمثل وظيفة هذا القسم في جعل جميع مهام قسم المحاسبة العامة مركزية ، أي التحكم في تسجيل الرواتب والسلف .من ناحية وتسجيل العمليات بين الوحدات من ناحية أخرى

(ا) خدمة المحاسبة التحليلية:

وهي مسؤولة عن مراقبة الإنجازات المحاسبية حسب مركز التكلفة ، وحساب وتحليل سعر التكلفة على مستوى الوحدة

(ب) القسم القانوني

تساعد هذه الخدمة أقسام المجمع في:

-تطوير ومراقبة العقود والاتفاقيات الوطنية والأجنبية.

-تطوير المواصفات.

-المشاركة في اجتماعات "COP" و "CEOT". -دعم التقاضي.

- تغطية التأمين على الممتلكات للمجمع بأكمله

(ج) قسم الخزينة:

وهي مقسمة إلى أربعة أقسام:

قسم إدخال التدفقات النقدية المستقبلية

- الصرف: SFF جمع معلومات عن التدفق النقدي المستقبلي والصرف ؛

-أدخال التنبؤات في برنامج الخزانة ودمج تنبؤات مساهمة UTTS

- تحديث التوقعات.

(1) قسم مراقبة التوقعات وإعداد التقارير:

-فحص تقارير PCR وإدماج الإخطارات المصرفية

-تسوية القيم بالمبلغ والتاريخ

- إعادة تشغيل الخدمات

-التحكم في الإدخالات التي تمت تسويتها ومعالجة الإدخالات

-
- تشفير أخطاء البنك
 - تقديم شكاوى تحديد رصيد اليوم في تاريخ الاستحقاق
 - تصعيد القضايا التي لم يتم حلها
 - القيام بالإبلاغ
 - (2) قسم إدارة وسائل الدفع:
 - نقطة GMR للإيصالات والمدفوعات
 - إبلاغ PCR عن المستندات التي لم تتلقاها GMR
 - الفواتير غير المخططة والانحرافات الرئيسية للتنبؤات
 - تسديد المدفوعات والإيصالات بطوابع زمنية
 - إجراء المدفوعات وإدارة وتمويل السجل النقدي
 - إرسال معلومات اليوم إلى قسم المحاسبة وإعداد المستندات اللازمة لمدفوعات اليوم التالي
 - (3) قسم المحاسبة: حساب المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية.
 - (4) قسم المعلومات والإدارة:
 - تتمثل مهمة هذه الخدمة في وضع الميزانية السنوية والخطة متوسطة المدى للشركة على مكوناتها الثلاثة (التشغيل ، الاستثمار ، الإنتاج / التجارة). من هذه المكونات ، تكون الخدمة مسؤولة عن مراقبة الميزانية ، والتي تتم قبل أي نفقات.
 - المطلب الثاني: الخطوات الأولية للأعداد ميزانية للمجمع GP1/Z**
 - . الخطوات الأولية في إعداد الميزانية وفقاً للإجراء الجديد لإعداد الخطة السنوية لتشغيل PMT ضمن نشاط (LQS) EX LQS:
 - تبدأ عملية إعداد الميزانية للخطة السنوية PMT من مارس من العام الحالي "N" إلى يناير من العام N + 1.
 - تتكون هذه العملية من سبع مراحل رئيسية وهي:
 - إطلاق حملة الميزانية.
 - إعداد توقعات الميزانية.

-
- التحكيم المسبق لمشروع السلطة PA ووحدة إدارة المشروع.
 - التحكيم المسبق لمشروع السلطة PA وقسم إدارة المشروع.
 - التحكيم في نشاط LQS لمشروع السلطة الفلسطينية و PMT.
 - مراقبة وتوحيد مشروع PA و PMT بواسطة FIN / BCG 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 و PMT من المنظمة القائمة ، التشغيلية والوظيفية.
- يتم تصميم أنواع الميزانيات على غرار المنظمة القائمة على المستوى التشغيلي والوظيفي ، وفقاً للمهام المخصصة لمختلف الجهات الفاعلة المشاركة في عملية إعداد التنبؤات كجزء من حملة الميزانية.



الشكل 3: المصدر من اعداد الطالب بن يكو محمد فضيل (المخطط انسيابي للخطوات في عملية تطوير الخطة السنوية PA و PMT)

(أ) إطلاق رفيق الميزانية:

عادة ما يتم الإطلاق الرسمي لحملة الميزانية في شهر مارس من العام N بعد الانتهاء من الميزانية العامة-N-1.

مذكرة توجيهية عامة موقعة من الرئيس التنفيذي لشركة سوناپراك تحدد المحاور والتوجهات المختلفة لإعداد التنبؤات وفقاً للتوجهات والسياسات المعمول بها في النشاط في مختلف المجالات. هذه المذكرة مصحوبة بافتراضات ومعايير عمل المدخلات بالإضافة إلى جدول زمني لتطوير وإكمال الخطة السنوية و PMT.

يصدر نشاط LQS إطاراً توجيهياً يتم فيه تضمين المبادئ العامة للخطة السنوية والتخطيط للتحضير الداخلي واجتماعات التحقق من الصحة في الوحدة. هذا التوجيه مصحوب بافتراضات المدخلات والمعايير ذات الصلة ، بشكل أساسي إلى:

يؤخذ في الاعتبار تعادل العملات الرئيسية مقابل الدينار للعمليات المقومة بالعملات ، معدل التضخم ،

ترسل إدارة المالية على مستوى الوحدة مذكرة موقعة من المدير إلى مختلف الهياكل لإخطارها ببدء العمل وكذلك الموعد النهائي لإرسال وسائط التحصيل المكتملة من قبلهم.

كما أن المذكرة المرسلة إلى مختلف الهياكل مصحوبة أيضاً بوسائل جمع التنبؤات التي أعدتها خدمات الوحدة.

يكمل قسم الشؤون المالية توجيه الإطار ببيانات ثابتة خاصة بالمجمع وينقلها إلى جميع الإدارات. بمجرد معرفة الأهداف العامة ونشرها على الإدارات المختلفة ، يجب عليهم إعداد توقعات التشغيل.

يجب أن تتم الموافقة على المستند المقدم إلى الإدارة المالية من قبل رئيس الهيكل ، على أن يكون مفصلاً ودقيقاً قدر الإمكان وعلى أساس خبرة السنوات السابقة.

(ب) إعداد توقعات الميزانية:

يرسم كل هيكل توقعاته وينقلها مع مراعاة المبادئ التالية:

-الكفاية بين التوقعات والأهداف المستهدفة ،

-التحليل الكمي والنوعي للتنبؤات ،

-تبرير ملاءمة كل عملية ،⁶

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

-يجب مراعاة معدل الإكمال والتقدم في نهاية العام السابق (N-1) والسنة N.

-يتم شرح كل بند من بنود الميزانية المُدرجة في دعم مصروفات الهيكل بأكبر قدر ممكن من التفاصيل ،

للسماح للخدمات المالية للوحدة بتقديم التفسيرات اللازمة عند تقديم مشاريع السلطة PA و PMT للتحكيم المسبق.

(ج) جمع ومعالجة المعلومات:

يتم تقسيم توقعات الميزانية التي وضعتها الهيكل حسب مركز التكلفة. تتمتع هذه الهيكل بإذن لإزالة أو إضافة منشورات بناءً على أهميتها وفائدتها.

يتم تقييم توقعات التدريب والندوة من قبل إدارة الموارد البشرية.

تضع إدارات التوريد والوسائل العامة ميزانية الشراء بناءً على توقعات الاستهلاك للهيكل الأخرى والمخزونات الحالية.

تقوم إدارة الصيانة بوضع خطة الصيانة للمجمع مع الأخذ بعين الاعتبار استهلاك قطع الغيار وصيانة وإصلاح المرافق والمقاولين الفرعيين المحليين.

تعنى دائرة الأشغال الجديدة والإدارات الفنية بالمشاريع الاستثمارية وتشغيل المشاريع.

تقوم الإدارة / القسم الاجتماعي بإعداد توقعات فاتورة الأجور والمكون الفعلي.

يجب على جميع أقسام المجمع تقديم توقعاتهم إلى قسم الميزانية ، وهو المسؤول عن تحديد أي أخطاء.

(د) التحكيم المسبق لمشروع السلطة ووحدة PMT:0

(1) التحكيم الأولي (الوحدة):

يطلق قسم المالية تقويمًا لمرور ما قبل التحكيم مع جميع الإدارات.

⁶ نموذج لاجراء تطوير PA و PMT ضمن نشاط (LRP(V0-09-01)

الغرض من هذه العملية هو مراجعة جميع التوقعات المرسله من قبل الهياكل وتحليل كل بند من بنود الميزانية مسجل على دعم النفقات بحضور رؤساء الهياكل وإجراء جميع التصحيحات اللازمة وتحديث ملف التنبؤ قبل ذلك. المقطع الأخير مع الاتجاه.

(2) تقديم التحكيم النهائي (الوحدة):

عد الاجتماعات مع الهياكل المختلفة ، يتأسس المدير التحكيم المسبق داخل الوحدة ، بحضور جميع رؤساء الأقسام ، بما في ذلك رئيس قسم المالية ، بمساعدة دائرة المعلومات الإدارية التي سيكون عليها أن تكون مسؤولة عن الإحاطة بجميع توجهات المدير والتأكد من احترامها وإدراجها في محضر الاجتماع. خلال جلسة التحكيم التمهيدية هذه ، يتم إجراء التصحيحات والتحديثات على مسودة الخطة السنوية وتشغيل وحدة إدارة المشروع PMT. يتم توحيد توقعات الميزانية وتقديمها للمراجعة والتصديق من قبل الإدارة ، مع الأخذ في الاعتبار خطط العمل المختلفة ، بما في ذلك:

-خطة الإنتاج ،

-خطة الصيانة ،

-خطة الاستثمار.

-خطة التوظيف والتدريب ،

-التنبؤ بتكاليف التشغيل ،

في نهاية هذا التحكيم التمهيدي ، يتم إعداد ملخص لاحتياجات عملية ما قبل التحكيم حسب المستوى الهرمي (القسم) .

(3) التحكيم المسبق لمشروع السلطة PA ومشروع PMT حسب القسم:

يتم تقديم الخطة السنوية و PMT المصدق عليها من قبل مدير الوحدة إلى مدير القسم ، بحضور رؤساء الأقسام الوظيفية.

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

-خطة الإنتاج.

-خطة الصيانة.

-خطة الاستثمار.

-خطة التوظيف والتدريب.

-التنبؤ بتكاليف التشغيل.

-التنبؤ بتكاليف العملية وتكاليف الصيانة وتكاليف الأمن والسلامة الداخلية ؛

-تطور توقعات مخزون المواد والإمدادات.

ويتم تسجيل القرارات والتوجيهات التي تم اتخاذها خلال هذه الاجتماعات في محضر ، وستؤدي إلى التصحيحات والتحديثات التي ستجربها الوحدة على خطتها السنوية وخطتها السنوية ، قبل تقديمها إلى الإدارات المركزية المعنية التي ستقوم بتنفيذ عمليات الدمج المطلوبة. حسب المكون ، لعرضه على التحكيم من قبل نائب الرئيس في CCA (لجنة تنسيق النشاط).

يجب أن يتم التوحيد على مستوى كل قسم ، وبالتالي يتم الجمع بين جميع الخطط السنوية وفرق إدارة المشروع للوحدات التابعة للقسم.

4) التحكيم في نشاط LQS لمشروع PA وPMT:

يتم تحكيم الخطة السنوية و PMT لنشاط LQS من قبل مجلس تنسيق النشاط. خلال هذا التحكيم ، يتم تقديم الإرشادات والتوجيهات النهائية من قبل رئيس النشاط ، ولا سيما للعمليات التي تتطلب أهميتها قراره. يتم تسجيل التوجيهات والتوجيهات المذكورة في محضر وستؤدي إلى آخر التعديلات والتحديثات من قبل الوحدات ، قبل أن تشرع الهياكل المركزية في الدمج النهائي للخطة السنوية و PMT ، وتتدخل من أجل الرحلة التي تكون مسؤولة عنها

5) مراقبة وتوحيد مشروع PA و PMT والإرسال إلى DCGF / SH:

بعد التحكيم واعتماد الخطة السنوية PMT للنشاط في CCA ، تدخل جميع الوحدات التصحيحات والتحديثات الأخيرة على الخطوط العريضة ليكون التشغيل والتمويل.

بمجرد التحقق من صحتها من قبل رئيس الوحدة ، يتم إرسال الخطة السنوية و PMT إلى الإدارة المالية لنشاط LQS.

تم تكليف إدارة ميزانية النشاط والرقابة الإدارية في LQS بفحص الخطوط العريضة للخطة السنوية و PMT لمكون عمليات الوحدة المصدق عليها حسب الأصول.

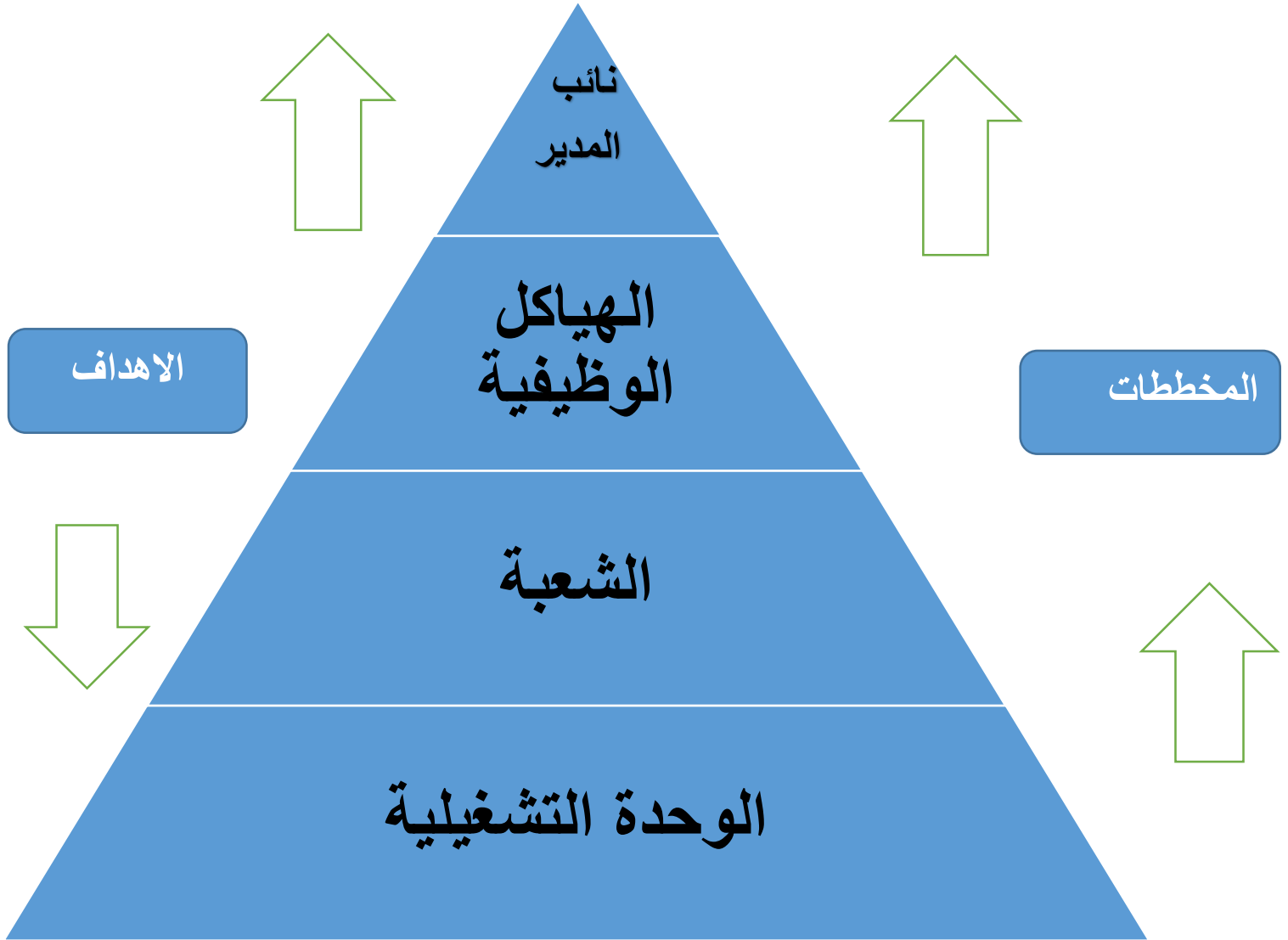
بعد الفحص والتحقق من الاتساق والتحكم في حالة إدخال المعلومات على القوالب المناسبة ، تشرع إدارة BCG في نشاط LQS في توحيد وإرسال مستندات الوحدات ، عن طريق البريد الإلكتروني ، إلى الإدارات ذات الصلة في المديرية العامة سوناطراك (DCP / FIN / SH).

(6) الإخطار بالخطة السنوية N + 1:

في بداية العام N + 1 (جانفي) ، تُعد DCG FIN القرارات لتنفيذ الخطة السنوية للسنة N + 1 لمكونات ميزانية التشغيل وخطة التمويل وفقاً 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 فحص والتحقق من الأرقام مقابل الإرسال الأولي ، إلى الأقسام والأقسام المختلفة للتطبيق الصارم



الشكل 4: المصدر من اعداد الطالب بن يكو محمد فضيل (عملية التحقق من الخطة السنوية وتوقعات PMT).

المبحث الثالث إتمام عمليات جديدة للميزانية حسب نشاط LQS

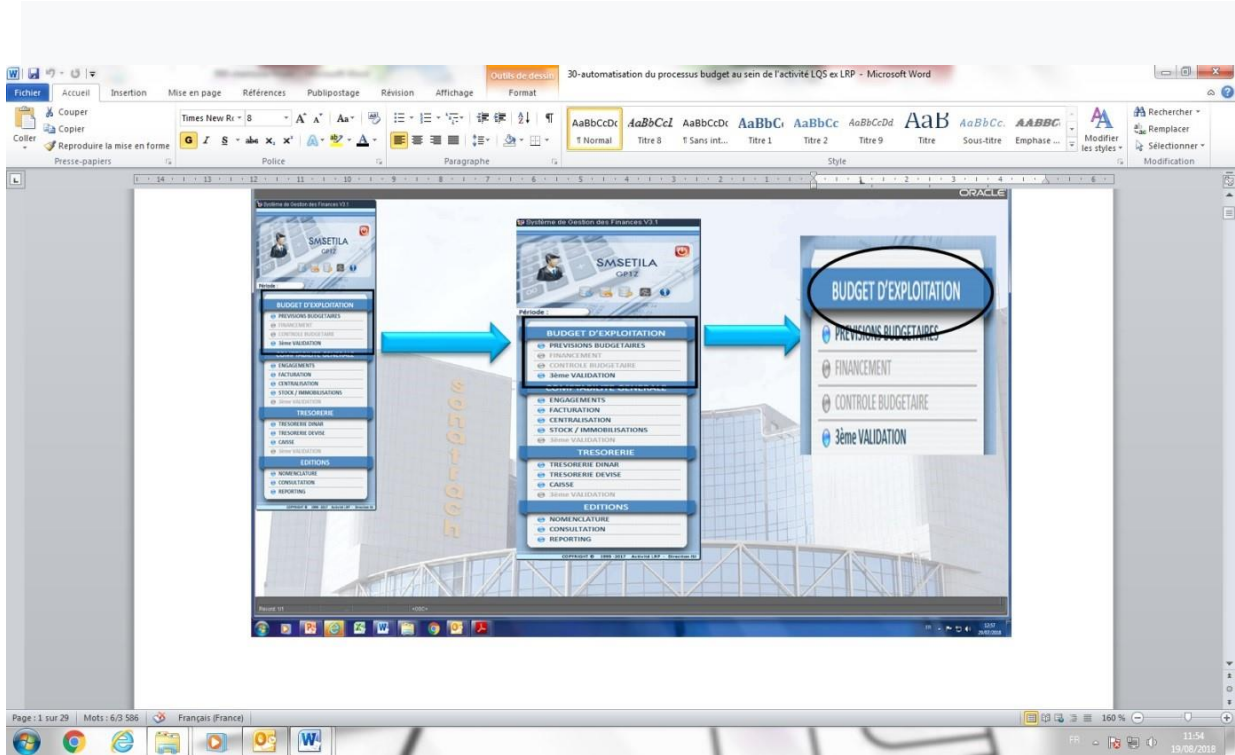
المطلب الأول: اتمتة عملية الميزانية

1. أتمتة عملية الميزانية في إطار نشاط (EX LRP) LQS:

كجزء من استكمال تطبيق تم تطوير عملية جديدة ودمجها في جميع وظائفها.

تتمثل هذه الحداثة في أتمتة عملية إدارة الميزانية لمكون التشغيل والتمويل ضمن نشاط (EX LRP) LQS (أ) الوصول إلى قسم الميزانية:

لبدء عملية إدارة الميزانية ، من الضروري فتح جلسة مستخدم جديدة في تطبيق ، ثم في قسم الميزانية التشغيلية. (انظر الملحق رقم 01)

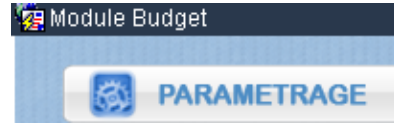


الملحق 1: المصدر مذكرة مراقبة و تسير الميزانية للطالب بن ناط رفيق (الوصول إلى قسم الميزانية" ⁶)

⁶ نموذج لاجراء تطوير PA وPMT ضمن نشاط (LRP(V0-09-01-18)

(ب) إطلاق حملة الميزانية في تطبيق الميزانية:

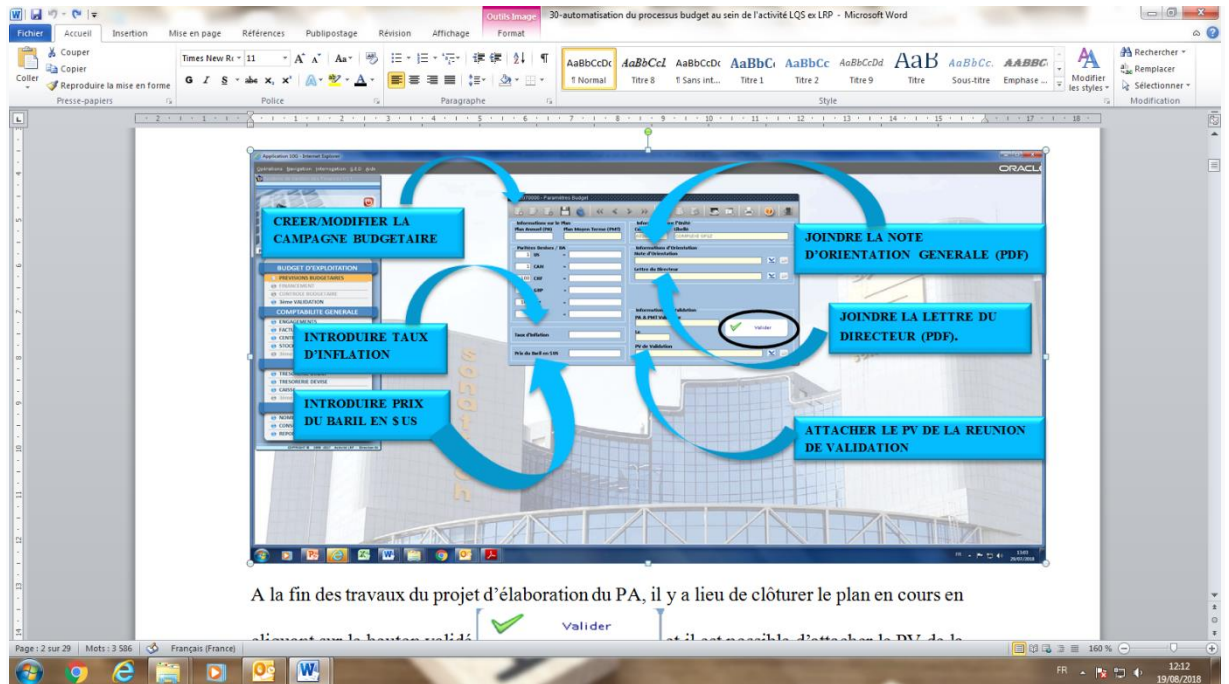
أولاً وقبل كل شيء ، يجب على المستخدم إنشاء حملة ميزانية يقوم فيها بإدخال جميع الرسوم المتعلقة بجانب العملية. تم إجراء هذا الإنشاء الجديد على شاشة الإعدادات بواسطة دراسة F / FI وخدمة معلومات الإدارة



(انظر الشاشة)

تتيح لك هذه الشاشة إنشاء حملة الميزانية وتعديلها وتقديم التعادلات المختلفة ومعدل التضخم بالإضافة إلى سعر البرميل بالدولار الأمريكي وفقاً للمذكرة الإرشادية العامة للخطة السنوية N و N + 4 PMT التي تقدمها الإدارة العامة .

يمكنك أيضاً إرفاق الملفات (PDF. *) المتعلقة بالمذكرة الإرشادية وخطاب المخرج. (انظر الملحق رقم 02)



الملحق 2: المصدر مذكرة مراقبة وتسير الميزانية (إطلاق حملة الموازنة في تطبيق الميزانية)

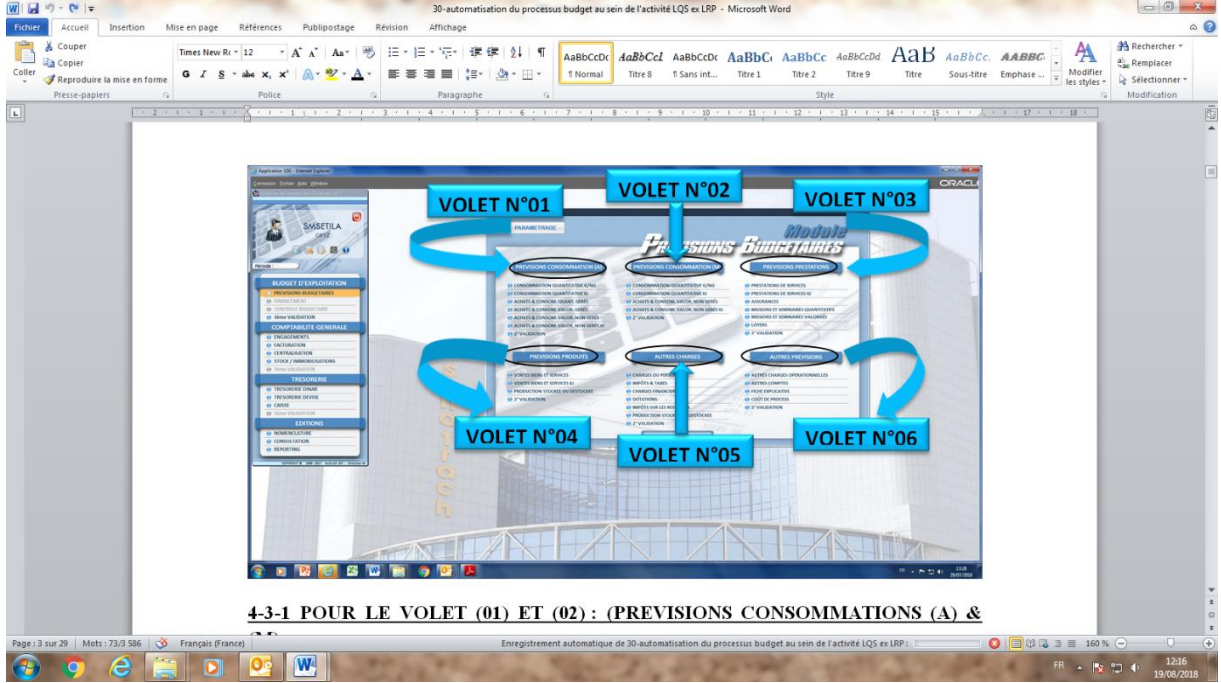
في نهاية عمل مشروع تطوير السلطة PA، يجب إغلاق الخطة الحالية عن طريق النقر فوق الزر المصادق عليه ويمكن إرفاق محضر اجتماع التحقق من الصحة.

لا يمكن إجراء أي تعديل آخر على معلمات هذه الخطة وعلى جميع جداول التوقعات الخاصة بالخطة بعد التحقق من صحتها من قبل الشخص الأول المسؤول الوحدة (ج) إعداد توقعات الميزانية وإدخالها:

تتيح لك هذه الشاشة إدخال توقعات تكلفة التشغيل للخطة السنوية N و $PMT N + 4$ بواسطة جميع الهياكل وهي مقسمة إلى ستة أقسام (06): (انظر الملحق رقم 03)

- القسم 01: توقعات الاستهلاك (A)
- القسم 02: تنبؤات الاستهلاك (M).
- القسم 03: توقعات الخدمة.
- القسم 04: تنبؤات المنتج.
- القسم الخامس: رسوم أخرى.
- القسم 06: توقعات أخرى." 5

⁵ مذكرة (إدارة الميزانية و الرقابة عليه 2013)



4-3-1 POUR LE VOILET (01) ET (02) : (PREVISIONS CONSOMMATIONS (A) &

الملحق 3: المصدر مذكرة مراقبة و تسير الميزانية للطالب بن ناط رفيق (إعداد ودخول توقعات الميزانية⁶)

المطلب الثاني: العمليات الجديدة للاتمام عملية الميزانية
1) الميزات الجديدة لأتمتة عملية الميزانية:

الطريقة الأولى لجعل العمليات المالية أكثر كفاءة هي تحسين التكنولوجيا ، وفقاً لمتخصصي التمويل.
في الجدول التالي سوف نستشهد بالمساهمات (الميزات الجديدة) التي توفرها أتمتة عملية الموازنة مقارنة بالمساهمات الحالية:

النظام الالي	النظام الحالي (ورقة الحسابات)	
الدمج التلقائي	صعوبة في توحيد البيانات	دمج البيانات
سهولة القيادة ومشاركة البيانات	م ملفات ثقيلة جدا ,عدد كبير من المستخدمين (صعوبة مشاركة البيانات)	مشاركة البيانات
شفافية كبيرة	انعدام الشفافية	الشفافية (التصديق البيانات)
واجهة ماء لوفة	صعوبة الحصول على رؤية شاملة و مفصلة	واجهة المستخدم
سريع	بطيء	اغلاق دورة الميزانية
يسهل تحديث وتوصيل البيانات	يستغرق وقت ويتطلب الكثير من التعديلات	التغير الأخير على مستوى المعلومات المطلوبة في الميزانية
نموذج مركزي	نموذج لا مركزي	المركزية
سريع	بطيء	تحديث البيانات
فعال	اقل فعالية	وظعية الإدارة
تمكن القدرة على التعاون حول نموذج مركزي للمدربين و جميع	اجتماعات التبدلات الالكترونية	التعاون

المشاركين في العملية من تصور افتراضات الميزانية واثارها في وقت واحد	مكلامات مؤتمرية	
	الحواجز التنظيمية	
	محدودة	
تسمح هذه التكنولوجيا التعاونية بإزالة الحواجز الجغرافية		

الجدول 1: المصدر من اعداد الطالب بن يكو محمد فضيل) الميزات الجديدة لأتمتة عملية الميزانية)⁵

ويرجع ذلك إلى أتمتة دورة الميزانية والتنبؤ بتأثير إيجابي على إدارة الأداء حيث يتم التوفيق بسرعة بين أرقام الميزانية والأرقام الفعلية.

كما يسمح لجميع المديرين بإبلاغهم على الفور لاتخاذ القرارات الصحيحة ، مما يوفر المزيد من الوقت على مستوى الشركة.

(2) عدم كفاية أتمتة عملية الميزانية:

من وجهة النظر النوعية ، يبدو من المثير للاهتمام إظهار الصعوبات التي تمت مواجهتها في هذا المكون الجديد في الجدول التالي:

⁵ مذكرة (إدارة الميزانية و الرقابة عليه 2013)

الرقم القسم	الاقسام	العنوان	نقائص	الاجراءات المتخذة
2	توقعات الاستهلاك M	لشراء والاستهلاك ربع السنوي الذي يتم إدارته في المخزون	لا تظهر في قسم توقعات الاستهلاك (م) لأنها مدرجة في توقعات الاستهلاك (أ)	للتطوير
		إدارة المشتريات والاستهلاك القيمين في المخزون		
3	توقعات الفوائد	توفير الخدمات للمستخدم	لا يتم عرض الإنجاز المحاسبي المتعلق بالعنوانين للسنة المالية التالية-N 1 و اغلاق الأسبوع الأول	للتطوير
		البعثات و الندوات بكثرة	لايكن ادخال الحقول التالية)	للتطوير

	عنوان التدريب +المنظمة +عدد الايام			
	هذا القسم لا يمكن الوصول اليه	البعثات و الندوات القيمة		
4	لم يتم تطويره في تطبيق البرامج	كل الاقسام	توقعات المنتج	
5	لا يتم اكمال المحاسبة و اكمال n-1 واغلاقه	تكاليف الموظفين	نفقات أخرى	
	عدم ادخال توقعات الاغلاق للفصل الثاني	ضرائب		
	لا يعكس اكمال N- 1 واغلاق الفصل الأول والترصيد	مصارييف الاستهلاك		
	لم تتطور بعد	انتاج مخزن او غير مخزن		
6	لم يتم تطويره من قبل مبرمج التطبيق	كل الأقسام	توقعات أخرى	

الجدول 2: المصدر من اعداد الطالب بن يكو محمد فضيل (عدم كفاية أتمتة عملية الميزانية)

3- تنفيذ رقابة الميزانية في مجمع GP / 1Z:

تُمكن مراقبة الميزانية إدارة الشؤون المالية من الإشراف على تنفيذ الميزانيات وفقاً للإرشادات التي وضعها فرع LQS.

ستكون مهمتها الرئيسية:

• قارن الإنجازات مع توقعات الميزانية.

• تحليل وتبرير الفروق في الميزانية

-تتضمن مراقبة الميزانية ثلاث مراحل:

(أ) - مراقبة الالتزامات.

(ب) - رصد الإنجازات.

(ج) - تقرير أداء الخطة السنوية

(3-1) مراقبة الالتزامات:

نظراً لأن هذا عنصر تحكم يتم تنفيذه مسبقاً ؛ تخضع الالتزامات من حيث التشغيل (السلع والخدمات) والاستثمار لموافقة الميزانية من إدارة الشؤون المالية.

(3-2) رصد الإنجازات:

يتم إجراء تقريب بين الإنجازات والتوقعات من خلال تسليط الضوء

الانحرافات (الإيجابية والسلبية).

(3-3) تقرير تنفيذ الخطة السنوية:

تقييم مفصل للتوقعات والإنجازات بما في ذلك جميع أبواب الميزانية

يتم إعدادها سنوياً ، وترسل نسخة منها سنوياً إلى المستوى المركزي لنظام الجودة LQ

4- مجال التشغيل:

(أ) جدول مصاريف الاستغلال للسنة المالية 2017:

حسابات لدى المحاسب	الوحدة	الإنجازات 2016 (1)	2017		معدل الإنجاز (3)/(2)	معدل التطوير (3)/(1)
			التنبؤات (2)	الإنجازات (3)		
60	<u>مشتريات مستهلكة</u>	1 123 406	1 604 799	1 342 229	84%	19%
	خارجية	1 123 199	1 604 799	1 341 750	84%	19%
	داخلية	207		479		131%
	<u>خدمات</u>	2 609 906	6 159 651	4 142 571	67%	59%
61	خارجية	1 529 131	4 663 586	2 856 802	61%	87%
62	داخلية	1 080 775	1 496 065	1 285 769	86%	19%
63	<u>نفقات الموظفين</u>	1 636 971	1 866 651	1 596 573	86%	-2%
64	<u>ضرائب و رسوم</u>	24 534	31 905	17 839	56%	-27%
66	<u>مصاريف مالية</u>	53 019	27 945	43 950	157%	-17%
	<u>الاستهلاكات</u>	8 651 172	8 685 049	8 642 652	100%	0%

المجموع	14 099 008	18 376 000	15 785 814	86%	12%
---------	------------	------------	------------	-----	-----

الجدول 3: المصدر مثال تطبيقي من المؤسسة حول مصاريف الاستغلال للسنة 2017

(ب) التحليل والتعليق:

تستند هذه الدراسة إلى الفروق التي تم الحصول عليها بين الإنجازات والتنبؤات المبلغ عنها.

- معدل الإنجاز 86% تراكمي يعكس حالة جميع الرسوم مجتمعة فيما يتعلق بالإغلاق.

- الميزانية كما هي مصممة بشكل جيد ولكن رسوم الحساب 61 المعنون "الخدمة الخارجية" والحساب 62

المعنون "الخدمات الخارجية الأخرى" لا تزال منخفضة على الرغم من الإجراءات التصحيحية التي اتخذها

المجمع

. التوصيات

من أجل زيادة تحسين التقدم المحرز في مشروع أتمتة وحدة الميزانية ، من الأفضل الالتزام بالتوصيات التالية:

- ضمان التطبيق الصارم لتوجيهات إطار العمل ، وبعبارة أخرى ، المبادئ التوجيهية التي يملها التسلسل الهرمي.

- "التنظيم والشمولية لكل منا ضروريان لتطوير وتحقيق برنامج تشغيل موثوق به وذو مصداقية يجب ترجمته إلى أهداف واقعية.

- يجب على كل فرد في مستوى مسؤوليته مراعاة العناصر التالية لنجاح خطة الميزانية:

- تخطيط حملة الميزانية (التخطيط 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.

رفع كل النواقص المحددة.

- تدريب الموظفين المعنيين وإتاحة أدلة المستخدم لهم.

- استكمال الطلب بخطة الصرف المؤقتة وكذلك مراقبة الالتزامات (اتفاقية بازل ، المواد المستنفدة

للأوزون) والتقارير الشهرية والسنوية.

خلاصة الفصل

- إعداد الميزانية هو تمرين طويل وسريع غالبًا ما يتلخص في تجميع جداول Excel متعددة ، على حساب التحليل. 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 ؛
 - قارن الإنجاز بالتنبؤات وأعد تعديل أفعالنا وفقًا لذلك ؛
 - من خلال استبدال جداول البيانات بأداة آلية ، سنتمكن من:
 - جعل البيانات أكثر موثوقية عن طريق تجنب أخطاء الحساب والتحكم في إدخال البيانات ؛
 - أتمتة ملاحظات المعلومات وعمليات السحب من مصادر البيانات لدينا ؛
 - قضاء المزيد من الوقت في تحليل الميزانية وتحسينها ؛
 - تأمين بياناتنا وتوقعاتنا ؛
 - تمكين الموظفين بأداة تتكيف مع احتياجات كل صاحب مصلحة (مسؤول ، مدقق ، مساهم وقسم تكنولوجيا المعلومات).

خاتمة

سمح لنا موضوع الأطروحة هذا ، وهو موضوع دراستنا ، من ناحية ، بفحص المفاهيم المختلفة المتأصلة في مراقبة الميزانية ، ومن ناحية أخرى ، لفهم كيفية عمل مكون ميزانية التشغيل الجديد. ضمن نشاط LQS .

على الرغم من استخدام أدوات الرقابة الإدارية الأخرى أيضًا ، فمن الواضح أن دور مراقبة الميزانية مهم جدًا في إدارة الشركة ، ويمكن تفسير هذه الأهمية من خلال الوظائف المتعددة التي تنسب إليها (الرقابة ، التنسيق ، تقييم الأداء) ، إلخ).

في الواقع ، هذه الرقابة على الميزانية ليست سوى مقارنة الإنجازات بالتنبؤات ، يليها تحليل التناقضات الملحوظة من أجل معرفة الأسباب واتخاذ التدابير العلاجية المناسبة.

لهذا ، يتم رفع الأصوات لمشروع أتمتة عملية الميزانية ضمن نشاط LQS ، والذي يهدف إلى ضمان أن أهمية التحليل تسير جنبًا إلى جنب مع موثوقية معلومات الميزانية (التنبؤ والتنفيذ) وكذلك سرعة الحصول عليها البيانات ذات التقارير الفعالة للميزانية ، يجب أن تسمح لوحدة التحكم بإعداد نظام مركزي عالي الأداء يسهل إدارته ومشاركته مع سهولة تحديث البيانات وتوصيلها ، كل هذا يسمح لها بتسريع دورة الميزانية وإغلاقها.

في النهاية ، نعتقد أن أخذ توصياتنا في الاعتبار وتطبيقها سيوفر آفاقًا جيدة لتحسين وتعزيز هذا التطبيق الجديد لعمليات الميزانية ضمن نشاط LQS.

شرح الرموز :

CC: مركز التكلفة

CRB: مركز مسؤولية الميزانية

FEX: ورقة توضيحية

IG / FI: خدمة المعلومات الإدارية

BCG: إدارة الموازنة والرقابة الإدارية

F: دائرة المالية

P: قسم الإنتاج

G: قسم الصيانة

A: قسم التمويل

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: الإساءة والتكرير ونشاط البتروكيماويات

PA: الخطة السنوية

PMT: الخطة متوسطة المدى

N: العام الحالي

قائمة المراجع

أ- الكتب :

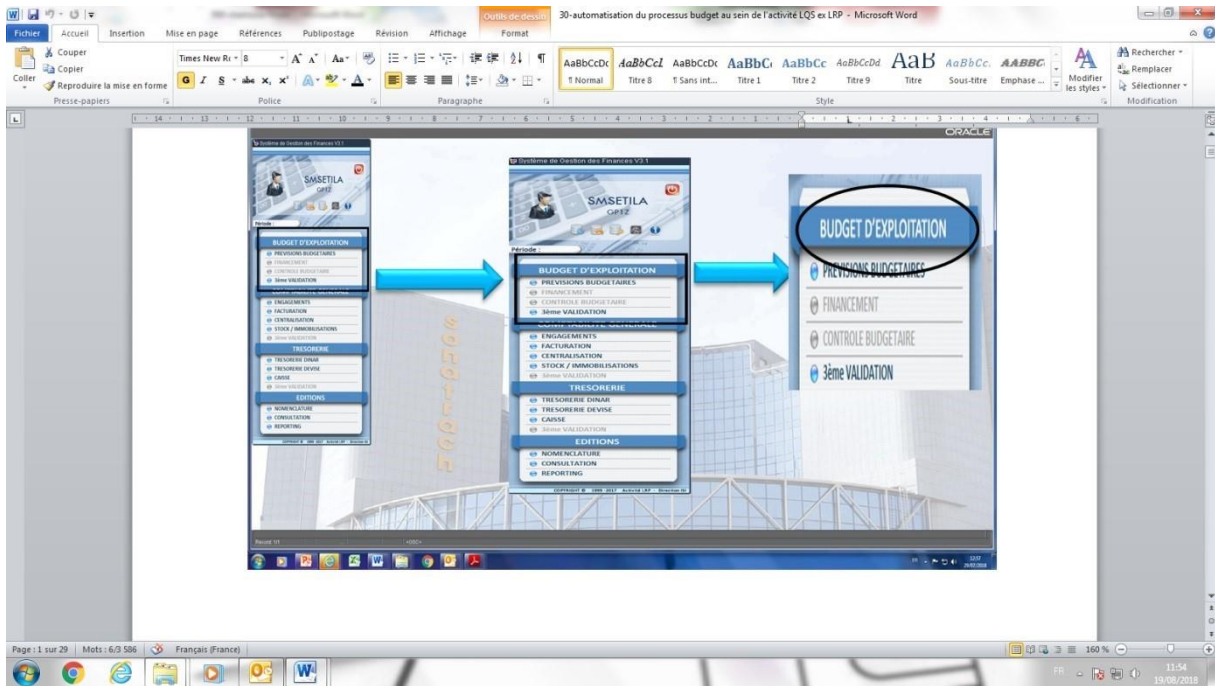
- (1) سيد عبد المولى, المالية العامة, دار الفكر العربي, القاهرة مصر 1978
- (2) عطية عبد الواحد, الموازنة العامة لدولة, دار النهضة العربية القاهرة مصر 1996
- (3) عبد الحميد عبد المطلب اقتصاديات, المالية العامة, دار الجامعة, الإسكندرية, 2005-200
- (4) علي بساعد المالية العام, مطبوعة, بالمعهد الوطني, للمالية القليعة, 1991

ب-المذكرات :

- (5) مذكرة في إدارة الميزانية و الرقابة عليها 2013
- (6) نموذج للاجراء تطوير PA وPMT ضمن نشاط (LRP(V0-09-01)

الملاحق :

الملحق 01 : كيفية الوصول الى قسم الميزانية



الملحق 02 : اطلاق حملة الموازنة في اعداد الميزانية

Page : 2 sur 29 Mots : 3 586 Français (France) 12:12 19/06/2018

الملحق 03: اعداد ودخول توقعات الميزانية

