



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بغنوان:

دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة نفضال مركز الزيت بولاية غرداية (2020-2022)

تحت إشراف:

- أ. د. بوخاري عبد الحميد

من إعداد:

- بوحاددة كمال الدين

- بن دحو عبد الفتاح

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	مؤسسة الإنتماء	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	د. بهاز جيلالي
مشرفا ومقرا	جامعة غرداية	أ. د. بوخاري عبد الحميد
ممتحنا	جامعة غرداية	د. بيشي إسماعيل

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بغنوان:

دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي (2020-2022)

دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية (2020-2022)

تحت إشراف:

- أ. د. بوخاري عبد الحميد

من إعداد:

- بوحدة كمال الدين

- بن دحو عبد الفتاح

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه

الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد.

أهدى ثمرة جهدي المتواضع إلى الذي منحني كل ما يملك ولم يبخل في تقديم

الدعم لي ماديا ومعنويا وسر نجاحي والدي.

إلى نبع الحنان والوفاء وأغلى ما أملك والدتي الحبيبة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، ومن كانوا عوناً لي في رحلة

بحثي: إخواتي وأخواتي كل باسمه.

إلى الأعمام والخالات.

إلى من رحل عنا دون وداع عمي الحاج الدين " رحمه الله " .

وأخيراً كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام في الدراسة.

بوحادة كمال الدين

الإهداء

حمدك الله حمد الشاكرين لنعمك واسألك العون والتوفيق واصلي واسلم على
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه والسائرين

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة؛ فلم يبخل علي طيلة حياته (أبي
العزیز)

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه
العزیز (أمي الحبيبة)

إلى اخوتي واصدقائي ومعارفي الذين احبهم واحترمهم؛

إلى اساتذتي واستاذاتي؛

إلى جميع أفراد الأسرة التربوية في الجزائر الحرة الأبية

إلى كل هؤلاء اهدي هذا البحث المتواضع ونسال الله ان يجعله نبراسا لكل طالب
علم امين يا رب العالمين.

بن دحو عبد الفتاح

شكر وعرهان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدي إليكم معروفا تكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوا له).

وعملا بهذا الحديث وإعترافا بالجميل، نحمد الله عزوجل ونشكره على توفيقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور السيد بوخاري عبد الحميد الذي رافقنا طوال هذا البحث وأفادنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عزوجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير.

وإلى المؤطر " حروز نور الدين " وكل عمال مؤسسة نفضال مركز الزفت بغرداية.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بصفة عامة ولجنة المناقشة بصفة خاصة



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة، كما تم استخدام كل من الوثائق والملاحظة في الإجابة على التساؤلات المطروحة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- هناك تطبيق للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية
- تعتمد مؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية على الموازنات التقديرية للإنتاج والمبيعات في نشاطها،
- هناك انحرافات إيجابية في الموازنات التقديرية لمؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية،

الكلمات المفتاحية: تخطيط إستراتيجي، موازنات تقديرية، إنحراف، إنتاج، بيع، تحليل إستراتيجي.

Summary:

This study aims to reveal the role of discretionary budgets in strategic planning in the institution, as we relied on the descriptive approach to suit the nature of the study. Documents and observations were also used to answer the questions raised. The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is an application of strategic planning in the Asphalt Center Oil Corporation in the state of Ghardaia
- The Asphalt Center Petroleum Corporation in the governorate of Ghardaia relies on the estimated budgets for production and sales in its activity.
- There are positive deviations in the estimated budgets of the Asphalt Center Oil Corporation in the state of Ghardaia,

Keywords: strategic planning, estimated budgets, deviation, production, selling, strategic analysis.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
VIII	الملخص
IX-X	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال البيانية
XVII	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي	
8	تمهيد
16-9	المبحث الأول: الموازنات التقديرية
11-9	المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية
12-11	المطلب الثاني: طرق إعداد الموازنات التقديرية
16-13	المطلب الثالث: أهمية الموازنات التقديرية للمؤسسة
26-17	المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط الإستراتيجي
19-17	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
22-20	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي
26-22	المطلب الثالث: إعداد الموازنات التقديرية وفقاً للتخطيط الإستراتيجي
34-27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31-27	المطلب الأول: الدراسات المحلية
32-31	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
34-33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

قائمة المحتويات

35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزيت بولاية غرداية
37	تمهيد
46-38	المبحث الأول: منهجية الدراسة والوسائل المستعملة
39-38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
40-39	المطلب الثاني: أداة جمع المعلومات
46-40	المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة (مؤسسة نفضال مركز الزيت بولاية غرداية)
47	المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية ودورها على التخطيط الإستراتيجي
48-47	المطلب الأول: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفضال مركز الزيت بغرداية
59-48	المطلب الثاني: إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة نفضال مركز الزيت بغرداية
61-60	المطلب الثالث: دور الموازنات التقديرية في مؤسسة نفضال مركز الزيت بغرداية على التخطيط الإستراتيجي
62	خلاصة الفصل
66-64	الخاتمة
72-68	قائمة المراجع
78-74	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	عرض الموازنات التقديرية للإنتاج لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية (2020)	الجدول رقم (01)
50	عرض الموازنات التقديرية للإنتاج لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية (2021)	الجدول رقم (02)
51	عرض الموازنات التقديرية للإنتاج لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية (2022)	الجدول رقم (03)
52	انحرافات الإنتاج لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية خلال السنوات (2022-2020)	الجدول رقم (04)
55	عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية (2020)	الجدول رقم (05)
56	عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية (2021)	الجدول رقم (06)
57	عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية (2022)	الجدول رقم (07)
58	انحرافات المبيعات لمؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية خلال السنوات (2022-2020)	الجدول رقم (08)

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	مراحل إعداد الموازنات التقديرية	الشكل رقم (01)
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال بولاية غرداية	الشكل رقم (02)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	إستمارة المقابلة حول واقع التخطيط الإستراتيجي	الملحق رقم (01)
75	إستمارة المقابلة حول دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي	الملحق رقم (02)
76	تقديرات المبيعات لمؤسسة نفضال 2020	الملحق رقم (03)
77	تقديرات المبيعات لمؤسسة نفضال 2021	الملحق رقم (04)
78	تقديرات المبيعات لمؤسسة نفضال 2022	الملحق رقم (05)

مقدمة

1. توطئة:

تساعد الموازنات التقديرية بشكل فعال في التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يزيد من التعاون بين أقسام المؤسسة مما يؤدي إلى تقليل من التعارض في المهام، كما أن لها دور هام في الرقابة على أنشطة المؤسسة واكتشاف الإنحرافات فيها مع تقديم معلومات حول مواردها، وهذا يساعد المسير على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وكذا توجيه الأنشطة نحو المسار الصحيح بما يحقق الأهداف المسطرة في التخطيط الإستراتيجي.

فالموازنات التقديرية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها بشكل عام، حيث تعتمد في تسطير أهدافها على التقديرات التي يتم التوصل إليها عن طريق أنظمة المعلومات، مما يؤدي إلى تحديد أهداف واقعية تتناسب مع هذه التقديرات، إذ أن إعداد الموازنات التقديرية يعتبر أساسا للمقارنة بين النتائج والأهداف، وبالتالي فإن لها دورا في التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء.

كما تعيش المؤسسات الإقتصادية في بيئة شديدة التغير، وتتسم بدرجة عالية من التعقيد، مما يستوجب عليها التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من البقاء والإستمرار، وهنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي الذي أصبح ضرورة حتمية تمكن المسؤولين من مواجهة الأزمات وتجنب النتائج السلبية للتغيرات المفاجئة للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تطرأ، فهو أسلوب للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لإختيار البدائل التي تتناسب مع إمكانيات وموارد المؤسسة.

2. إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى الإستخدام الأمثل لمواردها، وذلك من خلال التخطيط، ثم الرقابة، ثم تقييم الأداء، حيث تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل الرقابية التي تستخدمها المؤسسات الصناعية، ولها أثر كبير في اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تحقيق الأهداف



المقدمة

الإستراتيجية المسطرة، كما تستخدم في التخطيط والرقابة في جميع المؤسسات الخاصة أو العامة، من خلال وضع تصور للأنشطة والمهام التي ستقوم بها المؤسسة مما يحقق التخطيط السليم، وبالتالي الموازنة بين الأهداف والإمكانات، وهذا ما يترتب عليه اتخاذ القرارات المناسبة.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

فيما يتمثل دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية

غرداية؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية ؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية على الموازنات التقديرية للإنتاج والمبيعات في الرقابة على أنشطتها ؟
- ✓ هل هناك انحرافات إيجابية في الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية ؟
- ✓ كيف تساهم الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية في نجاح التخطيط الإستراتيجي ؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ هناك تطبيق للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية؛
- ✓ تعتمد مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية على الموازنات التقديرية للإنتاج والمبيعات في الرقابة على أنشطتها؛
- ✓ هناك انحرافات إيجابية في الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية؛



المقدمة

✓ تساهم الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية في نجاح التخطيط الإستراتيجي من خلال المعلومات التي توفرها حول نشاطها.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الإطلاع على مختلف الجوانب النظرية للتخطيط الإستراتيجي؛
- ✓ الإلمام بأهم الجوانب النظرية للموازنات التقديرية؛
- ✓ التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية؛
- ✓ معرفة أهمية الموازنات التقديرية للإنتاج والمبيعات في مؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية في الرقابة على نشاطاتها؛

- ✓ الكشف عن الإنحرافات في الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية؛
- ✓ كيفية مساهمة الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية في نجاح التخطيط الإستراتيجي.

5. أهمية الدراسة:

تكمُن أهميتها فيما يلي:

- ✓ المكانة الهامة التي تحتلها كل من الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية من حيث الرقابة والتخطيط؛
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه كل من الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ونتائجها؛
- ✓ التعرف على أثر كل من الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية في ظل بيئة شديدة التغير؛

✓ تواجه المؤسسات الجزائرية ضغطا كبيرا من البيئة المحيطة من أجل تحسين وزيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وهذا يتطلب استغلال هذه المؤسسات للموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي لتحقيق ذلك.

6. أسباب إختيار الموضوع:

للإمام بجوانب البحث ومعالجة الإشكالية يمكن تقديم أهم الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار

هذا الموضوع فيما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- ✓ الرغبة والميول الشخصي والإهتمام بالمواضيع المرتبطة بتخصصي الدراسي؛
- ✓ توسيع معارفي في مجال تدقيق ومراقبة التسيير؛
- ✓ الإلمام مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بالمزيد من البحوث الحديثة حول موضوع الدراسة؛

ب. الأسباب الموضوعية:

تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- ✓ تزايد أهمية كل من الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي في السنوات الأخيرة بسبب سرعة التغيرات وتعقيد العمليات في ظل تغييرات هائلة التي تشهدها البيئة المحلية والدولية؛
- ✓ التعريف بمفهوم الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، وبيان أهميتهما في استمرارها وبقائها؛

✓ إبراز العلاقة بين الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛

المقدمة

✓ الحاجة إلى الموازنات التقديرية ومدى توفرها في الوقت المناسب للأطراف المستفيدين منها مثل الإدارة العليا والجهات ذات العلاقة، وبالتالي التأثير الإيجابي للموازنات التقديرية التي تساهم في وضع الإستراتيجيات طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل.

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

✓ **الحدود الزمانية:** تمثلت في دراسة موضوع بحثنا خلال السنوات (2020، 2021، 2022).

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية.

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والتساؤلات الفرعية اعتمدنا على المنهج الوصفي لتناسبه مع مقتضيات وطبيعة وعناصر الدراسة، كما تم استخدام أسلوب دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية، بالإضافة إلى الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية، وكذا الملاحظة، بالإضافة على المقابلة الموجهة.

9. صعوبات الدراسة:

لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل تمثلت في:

✓ صعوبة الحصول على الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة من طرف المؤسسة محل الدراسة؛

✓ صعوبة معالجة الموضوع في ظل نقص الوثائق الضرورية للدراسة؛

10. تقسيم الدراسة:

تبعاً للأهداف الموضوعية مسبقاً في الدراسة ولمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، للتأكد من

صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين هما:



المقدمة

تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي، ويتضمن: ثلاثة (03) مباحث وهي: المبحث الأول الموازنات التقديرية، أما المبحث الثاني الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط الإستراتيجي، بينما المبحث الثالث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وأخيرا خلاصة الفصل.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية، ويحتوي على مبحثين وهما: المبحث الأول منهجية الدراسة، وأما المبحث الثاني واقع الموازنات التقديرية ودورها على التخطيط الإستراتيجي، وأخيرا خلاصة للفصل.

اختتمت بالخاتمة التي تضمنت تلخيص عام واختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة الدراسة، ثم عرض نتائج الدراسة، وتقديم بعض الإقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة بناء على هذ النتائج، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.



**الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات
التقديرية والتخطيط الإستراتيجي**

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

الموازنات التقديرية هي صورة من صور التخطيط المالي والإقتصادي لتوضح بالتفصيل ما يجب تحقيقه من إيرادات ومصادر دخل أخرى لتغطية النفقات خلال فترة زمنية محددة، فهي من الأدوات المحاسبية والرقابية التي تعتمد على خطط إستراتيجية دائمة أو خطط طويلة الأجل التي تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة عن طريق وسائل وأدوات ترتبط بهذه الأبعاد الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة والإستغلال الأمثل للموارد، كما ترتبط الموازنة التقديرية للمؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي الذي يتم اعتماده من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال تحديد الموازنات التقديرية المسبق لأوجه النشاطات المختلفة والوظائف والمهام المطلوبة من طرف كل إدارة من إدارات المؤسسة، مما يضمن تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي المسطرة من قبل المؤسسة.

المبحث الأول: الموازنات التقديرية

يعد استخدام الموازنات التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية المراقبة والتنبؤ بالمستقبل، وذلك بهدف إيجاد التوازن بين النفقات والإيرادات (الموارد) للمؤسسة، حيث تعتمد الموازنات التقديرية في وضع خططها أو برامجها على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، والتي يتم تحديدها من خلال التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية

مفهوم الموازنات التقديرية كغيرها من المفاهيم التي اختلف الباحثين والعلماء في تحديد مفهومها، وذلك يرجع اختلاف في تحديد نطاقها وأهدافها.

1. تعريف الموازنات التقديرية:

يمكن تلخيص أهم هذه التعاريف فيما يلي:

✓ الموازنة التقديرية هي تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلاً، حيث تمثل هذه الخطة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه وإحترامه لبلوغ الهدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاماً للمعلومات يساعد على إتخاذ القرارات، والمراقبة وتقييم الأداء.¹

✓ الموازنة التقديرية هي تعبير رقمي (كمي وقيمي) عن خطة النشاط المتعلقة بفترة معينة ووسيلة للرقابة الفعالة على تنفيذها، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المطلوبة.²

✓ الموازنة التقديرية هي تخطيط ورقابة في نفس الوقت، ويتوقف المدى الزمني للميزانية على طبيعة المؤسسة، حيث تعد لعدة شهور قادمة أو لسنة قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل.³

¹ نعيمة يحيوي، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 5.

² طارق عبد العال حماد، الموازنة التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 137-138.

³ محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 1977، ص 171.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ الموازنة التقديرية هي خطة كمية ورقمية لنشاط المؤسسة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال الفترة المستقبلية، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.¹

✓ الموازنة التقديرية هي ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً، فهي تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة، وتقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة، وأخيراً رفع الكفاية الإنتاجية.²

يستنتج مما سبق أن الموازنة التقديرية هي تعبير مالي وكمي ونقدي لنشاط المؤسسة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، من خلال خطط وبرامج للمؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وتقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة، وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال الفترة المستقبلية، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.

2. أهداف الموازنة التقديرية:

للموازنة التقديرية عدة أهداف من بينها:

- ✓ استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وربحية وتحقيق التنسيق بين المحافظة ومقابلة الإلتزامات المالية، وبين زيادة الأرباح طويلة الأجل التي تصبو إليها المؤسسة؛
- ✓ تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المتوقعة؛
- ✓ إيجاد معايير واضحة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الإعتماد على المعلومات التاريخية؛

¹ عادل دعاس، محاضرات حول الموازنة التقديرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019-2020، ص 2.

² الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، دليل إعداد الموازنات التخطيطية وخطط وموازنة التشغيل والصيانة لشركات مياه الشرب والصرف الصحي، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مصر، 2011، ص 3.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ وضع الأسس للكشف عن الإنحرافات والإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن التقديرات؛¹

✓ تحديد الإنحرافات بين التنفيذ والمقرر وتقصي أسباب هذه الإنحرافات والمسؤول عنها؛

✓ اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لتصحيح الإنحرافات السلبية وتشجيع الإنحرافات الإيجابية؛

✓ معرفة الإنحرافات وأسبابها وتعديل الخطط والتدريب على إعداد الخطة المستقبلية بناء على هذه الأسباب.²

المطلب الثاني: طرق إعداد الموازنات التقديرية

توجد ثلاث (03) طرق لإعداد تقديرات الموازنات التقديرية وهي:

1. الطريقة المفروضة:

تسمى بالموازنات من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الموازنات، ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط، ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

✓ الإدارة العليا لها إدراك واسع بعمليات المؤسسة والعلاقات بين الأنشطة المساعدة، وحريصة على توزيع الموارد المتاحة بدون تحيز.

✓ أن الموازنة التقديرية غير مكلفة لأن عددا قليلا من الأشخاص يعدون التقديرات.

كما يعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزامات المستويات الإدارية السفلى بمستوياتها.³

¹ هيثم محمد الراعي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 209.

² باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المركب المنجمي -، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة غرداية، غرداية، ديسمبر 2021، ص ص 242-243.

³ هدى حرود، بوزاوي سناء، دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام جيكا قالمة -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021، ص

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

2. الطريقة الإسهامية:

وفقا لهذه الطريقة فإن مديري الأقسام يتولون مسؤولية إعداد التقديرات، وبعد ذلك ترسل إلى الإدارة العليا للمصادقة عليها، وهذه الطريقة تحقق المزايا التالية:

- ✓ تنمي الإلتزام من قبل المديرين للأهداف المحددة بالموازنات التقديرية، والشعور بأن هذه الأهداف هي أهدافهم الشخصية، وبالتالي زيادة احتمال تحقيقها.
- ✓ تجنب وإزالة العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الإنتاجية الناتجة من الشعور بالضبط الذي تخلقه الموازنات التقديرية المفروضة.

- ✓ مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم في الإحتياج للموارد أو وضع أهداف سهلة التحقق.
- ✓ عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فإن تكلفتها أعلى.¹

3. الطريقة التفاوضية:

هذه الطريقة أكثر واقعية، وتعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين، حسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وفي البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى الإدارة الدنيا مع توضيح حرص الإدارة العليا على توزيع الموارد المتاحة بطريقة عادلة وغير متحيزة، فإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف والموارد المتاحة فإن الإدارة العليا ستطالبها بإقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة، فحسب ما يتوصل إليه في الخطوة الماضية، فإن الإدارة العليا تقوم بإضافة الموارد أو تعديل توقعاتها.²

¹ خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير: دراسة حالة شركة التمور للجنوب - بسكرة-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 21.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 11.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

المطلب الثالث: أهمية الموازنات التقديرية للمؤسسة

تكمن أهمية الموازنات التقديرية للمؤسسة فيما يلي:

1. وسيلة للتقدير والتخطيط:

تعتبر الموازنات التقديرية من الأدوات الأساسية للتخطيط في المؤسسات الإقتصادية الهادفة وغير الهادفة للربح، سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، ومن أهم الأساليب للتخطيط المالي المستخدمة في معظم الحكومات في دول العالم، وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من ضبط العمليات المختلفة بداخلها، فاعتماد نظام تسيير الموازنات التقديرية يجبر الإدارة على التفكير المسبق، كما يتطلب من كافة الأنشطة التخطيط لتحقيق أهدافها، مما يساعد على خلق إطار رسمي منتظم للتخطيط، وذلك بتحديد توقيت محدد وموحد لكل خطوة من خطوات أنشطة المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن التخطيط الإستراتيجي يتأثر غالبا إما مباشرة بمعلومات الموازنة التقديرية، أو بطريقة غير مباشرة من خلال كونه ناتجا عن التعامل بنظام تسيير الموازنات التقديرية، كما تشجع الموازنات التقديرية المديرين على التفكير والتخطيط للمستقبل بدلا من الإهتمام بالأمور المستجدة اليومية ومتابعتها وإيجاد الحلول لها.¹

2. أداة للتنبؤ:

تعد الموازنات التقديرية أداة للتنبؤ التي توضح خصوصا العقبات والمشاكل التي يجب التغلب عليها لتحقيق الإنسجام بين مختلف الوظائف (انقطاع في المخزونات، عدم كفاية الخزينة، ... الخ).

3. إحترام الأهداف المسطرة والوسائل المخصصة والنتائج المتحصل عليها:

يمكن إثبات هذه النتائج من خلال الميزانية هو معيار هام يستعمل لتقييم أداء مسؤولي الوحدات أو المراكز، إذ تساعد الموازنة التقديرية تحفيز المسؤولين لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.²

¹ بوزيد سفيان، مكايي محمد الأمين، محاضرات حول تسيير الميزانية، كلية الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022-2023، ص 6-7.

² عادل دعاس، المرجع السابق، ص 2-3.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

4. أداة الإتصال:

تتيح الموازنات التقديرية نظاما إعلاميا الذي يحقق ميزة إعلام الأفراد داخل المؤسسة بما هو متوقع منهم، إذ أنه يجب على المرؤوسين معرفة ما يتوقعه منهم رئيسهم، حيث تعتبر أداة تساعد على الإتصال سواء كان إتصالا عموديا أو إتصالا أفقيا، فالإدارة العليا تحدد أهدافا واضحة يتم توصيلها من خلال الموازنة إلى كل من الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية.

5. التحفيز:

تستخدم الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف التي تتضمنها هذه الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.¹

6. قناة للتنسيق:

إن الموازنات التقديرية تعمل على التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لتحقيق الأهداف ككل، ولهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة وقسم، ولكن يشترط تحقيق الإنسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة، حيث لا يمكن لإدارة الإنتاج أن تحدد برنامجا إنتاجيا دون استقصاء إدارة المبيعات، كذلك إدارة التموينات لا يمكنها أن تحدد برنامج تمويني دون استقصاء إدارة الإنتاج، لذا فإن الموازنات التقديرية.²

كما تفيد الموازنات التقديرية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمؤسسة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة، بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة، وتفادي النظرة الجزئية للأمور، فمثلا قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالإحتفاظ بمستوى عال من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارة بسرعة إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك

¹ بلال خليل المهابنة، الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية إعدادها)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، الأردن، 2022، ص 248.

² متناوي أحمد، محاضرات حول الموازنات التقديرية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022-2023، ص 13.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال الشركة في صورة مخزون، بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة، إذ أن الموازنات التقديرية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.¹

7. وسيلة للرقابة:

تعتبر الموازنات التقديرية وسائل فعالة للرقابة على أوجه نشاط المشروع، والواقع أن إعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط، حيث تعكس الموازنة التقديرية الخطة الموضوعية لوجه معين من أوجه نشاط المشروع، والتي وضعت في ضوء التقدير بالظروف المستقبلية وضع وتحليل الافتراضات عن المستقبل، وهكذا تعد الموازنة التقديرية في صورة بيان رقمي بالنتائج المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية مقبلة على أن استخدام هذه الموازنات مرتبط بوظيفة الرقابة، حيث تكون مؤشرات الخطة الواردة في هذه الموازنات بمثابة معايير رقابية يتم في ضوءها التحكم على مدى تنفيذ الخطط الموضوعية، وعلى هذا تعبير الموازنات التقديرية وسيلة لتقييم كفاءة الأداء في كل وجه نشاط المشروع.²

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة التقديرية، ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها، وحسب مراكز المسؤوليات، وذلك حتى يمكن للإدارة إتخاذ الإجراءات العلاجية التي تمنع تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيه مستقبلاً.³

¹ الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، المرجع السابق، ص 4.

² حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المركب الصناعي التجاري (عين بسام) -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018، ص 5.

³ حرملة سليمة، محاضرات في مقياس الموازنة التقديرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018-2019، ص 3.

8. مصدر للمعلومات وإتخاذ القرارات:

على أساس أن الموازنة التقديرية هي جزء من المخطط العام الذي يمثل تنفيذ البرنامج عملي، بالتالي تساعد المسؤولين والإداريين في عملية صنع القرار على جميع المستويات الإدارية، فمن خلال التخطيط لإعداد الموازنات التقديرية يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات حول كمية المخرجات التي يتم تحقيقها، وفي الوقت نفسه تكلفة المخرجات المخطط لها والتغيرات الموافقة، فهذا النظام يفرض النظر إلى ما ستكون عليه نتائج المؤسسة من خلال الموارد التي ستستخدمها، كما يعمل على محاولة معالجة الأخطاء المرتبطة بإتخاذ القرارات المرتكزة على قدرة البرامج على تحويل المدخلات إلى المخرجات، أو استخدام المدخلات إلى النتائج، مما يجعله وسيلة فعالة لتدفق المعلومات من الإدارات الدنيا في المؤسسة إلى الإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، وكذا نقل توقعات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا.¹

بالإضافة إلى ذلك تظهر أهمية الموازنات التقديرية من خلال الأهداف التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل جدول حسابات النتائج التقديرية.²

¹ بوزيد سفيان، مكايي محمد الأمين، المرجع السابق، ص 9.

² بابو عائشة، دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي - دراسة الحالة على بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة غرداية) -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2016-2017، ص 5.

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط الإستراتيجي

تعد الموازنات التقديرية من أهم الوسائل المساعدة على تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي ونجاحها، حيث أنها أداة رقابية فعالة تساعد على تقييم مدى نجاح أو فشل برامج وخطط التي تبنتها المؤسسة بناء على تخطيطها الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

لقد برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي بعد اتساع حجم المؤسسات وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، حيث يسمح بالتوجيه والتحكم في الموارد والإمكانات وضبطها وفقا لأولوياتها وبدائلها.

1. تعريف التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تلخيص أهم التعاريف المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

✓ التخطيط الإستراتيجي هو أفضل أداة إدارية لإدارة الحاضر والمستقبل للمؤسسة، فالخطة الإستراتيجية طويلة الأجل وتستهدف المستقبل، وتخرج منها الخطة القصيرة ذات الميزانية السنوية، فالميزانية السنوية مع مشروعات التدفق النقدي عادة مناسبة لمدة عام واحد.¹

✓ التخطيط الإستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الإستراتيجيين، فهو عملية وضع الأهداف الطويلة الأجل والإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.²

✓ التخطيط الإستراتيجي هي عمليات منتظمة بعدد من الخطوات تمكن من تحديد الوضع الحالي للمؤسسة شاملة رسالتها ورؤيتها وقيم التشغيل وحاجتها (القوة والضعف والفرص والتهديدات) والأهداف والتصرفات ذات الأولوية والإستراتيجيات وخطط المتابعة.³

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007، ص 53.

² خالد رجم، محاضرات مقياس استراتيجية المؤسسة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 9.

³ محمد حسين علي الجنابي، القسم الثالث: التخطيط الإستراتيجي، دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجي من أجل تدعيم العمل الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 21 فبراير-29 مارس 2022.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ التخطيط الإستراتيجي هو جزء من الإدارة الإستراتيجية، وأحد مراحلها، ويهدف في النهاية إلى معرفة ومساعدة المؤسسات على تقديم أداء أفضل، بفضل توجيه الأهداف وفق متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وبالتالي تكيف قدراتها وإمكانياتها وغاياتها ودراساتها، مما يعطي لها حيوية جديدة في التعامل مع مختلف التغيرات لضمان الوصول إلى إنجاز أهدافها.¹

✓ التخطيط الإستراتيجي هو منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل والممكن، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ.²

يستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التخطيط الإستراتيجي هو منهج نظامي يتضمن مجموعة من العمليات والخطوات والمهام يقوم بها المدراء الرئيسيين، من أجل توجيه الأهداف وفق متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وبالتالي تكيف قدراتها وإمكانياتها وغاياتها ودراساتها، مما يعطي لها حيوية جديدة في التعامل مع مختلف التغيرات لضمان الوصول إلى إنجاز أهدافها.

2. أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

✓ تحديد وصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها، والتي تسعى إلى تحقيقها خلال برنامج زمني محدد ضمن الخطة الإستراتيجية.

✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث أن لكل مؤسسة أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها بما يتناسب مع إمكانياتها ومقدرتها.

¹ موسى باخشة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة، 2019-2020، ص 25.

² التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 164، جامعة الأزهر، الأردن، يوليو 2015، ص 75.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ تحديد سير عمل المؤسسة بما يتوافق مع أهدافها، حيث تكثف كافة جهود المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ توجيه موارد المؤسسة على اختلاف أنواعها (مالية، بشرية، مادية) لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

✓ تدعيم موقف المنظمة التنافسي، حيث أن وجود خطة إستراتيجية متكاملة الأبعاد يخلق للمؤسسة مزايا تنافسية مقارنة مع مثيلاتها.¹

✓ زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الإجتماعي.

✓ تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة.

✓ قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات.

✓ وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية.

✓ تصميم خريطة توضح الإتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك، وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبيانية للمؤسسة، والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتملة وقوعها مستقبلاً والإعداد المنظم لمواجهتها.²

¹ أسامة الصحفي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، رسالة الماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص 9.

² مخلوفي توفيق، دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات - تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص ص 9-10.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي

تكمن أهميته فيما يلي:

✓ توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، مما يساعد المؤسسة على الإستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

✓ يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

✓ يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والإقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.

✓ يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة، حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.¹

✓ يساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، والتي تعد القاعدة الأساسية للتوجه لإعداد موازنة البرامج والأداء التي تسعى الدولة للعمل من خلالها.

✓ توفر التخطيط الإستراتيجي المادة الأساسية لعملية المتابعة والتقييم، مما يحقق مع الوقت قدرا من النضج المؤسسي للوحدات المختلفة، كما يقدم فرصة جيدة لإستخلاص الدروس المستفادة من البرامج والمشروعات المختلفة.

✓ يحسن التخطيط الإستراتيجي من قدرة الوحدات المختلفة على التعامل مع التغيير، من خلال القراءة المستمرة للبيئة المحيطة وترجمة نتائج إلى أهداف وبرامج وآليات عمل مستقبلية تتيح للدولة مواكبة كل ما هو جديد والتفاعل بكفاءة مع الفرص والتحديات الطارئة.²

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، دون سنة، ص 73.

² الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة المصرية، وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية، مصر، مارس 2021، ص

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويتم ذلك توجيه الأفراد داخل المؤسسة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يمنع التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية والأهداف العامة للمؤسسة.

✓ يزود التخطيط الإستراتيجي المؤسسات التي تأخذ به بالفلسفة الإدارية اللازمة، ويساعدها على تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات التي تحدد قراراتها.

✓ يمكن التخطيط الإستراتيجي المؤسسة من زيادة قدرتها على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، فهو يساعد على وضوح صورتها أمام مجموعة المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل بها المؤسسة.

✓ يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد لأنه يساعد على تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إليه.¹

✓ يوفر التخطيط الإستراتيجي أسباب وجود ومكانة الدولة في محيطها الداخلي والخارجي ويشاركها الرؤية.

✓ يقدم التخطيط الإستراتيجي الدعم لمؤسسات الدولة، وبشكل عام لإيجاد الحلول الموضوعية للمسائل المستعصية.

✓ يساعد أصحاب القرار على تحديد الأولويات في إطار رسم السياسة العامة.

✓ إدارة الأزمات وفق القدرات المتوفرة بشكل سليم لمواجهة التحديات المفروضة.²

✓ المساعدة على إيجاد مستوى عال من الإلتزام بغايات المؤسسة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين، إذ لو أن كل أصحاب المصالح من عاملين في المؤسسة ومسؤولين كبار ومدراء شاركوا في

¹ هشام بوبكر، التخطيط الإستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية -، المجلد 2، العدد 28، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016، ص 48.

² بوازدية جمال، محاضرات في الفكر الإستراتيجي، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019، ص 55.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

عملية التخطيط الإستراتيجي، فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم، كما أن ذلك سيسهل إنجاز الأهداف.

✓ الحرص على استجابة الدولة لمطالب العاملين بناء الخطة الإستراتيجية على حصر شامل للإحتياجات وأولوياتها، مما يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.

✓ وضع إطار سياسي وتنظيمي لإنجاز أهداف الدولة.¹

المطلب الثالث: إعداد الموازنات التقديرية وفقاً للتحليل الإستراتيجي

يتم إعداد الموازنات التقديرية وفقاً للتحليل الإستراتيجي كما يلي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لإعداد الموازنة:

هي مرحلة تمهيدية هامة، يتم خلالها تشكيل فرق التخطيط وتحديد مهامها وأدوارها، وتحديد نطاق العمل، وتحديد الموارد المتاحة لتمويل عملية التخطيط من ناحية، ولتمويل الخطة الإستراتيجية من ناحية أخرى، وتحديد المدة التي سيستغرقها إعداد الخطة، وتحديد المدة الزمنية أو النطاق الزمني الذي سيتم خلاله تنفيذ الخطة، ويتم خلال هذه المرحلة أيضاً تحديد الشركاء أو المؤثرين والمتأثرين بالخطة.²

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد إلى عملية إعداد الموازنات السنوية، ونظراً إلى ضرورة وضع الإطار العام للموازنات انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية الطويلة الأجل، فإن مرحلة التحضير لإعداد الموازنات تتطلب إعادة النظر سنوياً في المعلومات التي بنيت عليها هذه الخطة، وتشمل هذه المرحلة سبع (07) خطوات رئيسية:

¹ التخطيط الإستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، العدد 29، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص 28.

² منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 09، العدد 01، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 316.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المؤسسة: وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية واقعية

تضمن انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.¹

✓ تحديد الأهداف العامة: وفيها يتم تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وطرق تحقيقها، وهنا يجب التنويه

إلى ضرورة أن تكون الأهداف منطقية وقابلة للقياس.

✓ تحليل البيئة وتحديد وضع المؤسسة: يتم دراسة البيئة المحيطة بحيث يتم من خلالها تحديد الفرص

التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة، حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواء المباشر أو

الموسع يسمح لها تحديد وضعيتها تجاه المنافسين، عن طريق إجراء المقارنات لتحديد موقع المؤسسة

بالنسبة للمنافسين واستغلال الفرص إن وجدت، مما يتم تحسين عمل النشاطات الموجودة وإجراء عمليات

تحليل داخلي لكافة الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة، بما ينسجم مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي

بشكل عام، كما يتم إقتراح كافة الأعمال التي من شأنها أن ترفع سوية العمل، وكذا تحليل شامل ودقيق

لكافة القرارات الواجب اتخاذها لتنفيذ الإختيارات الإستراتيجية، وذلك بوضع خطة ضمن برنامج زمني

محدد لتنفيذ بنود الخطة الإستراتيجية.²

✓ وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة: وذلك من خلال اختبار الأساليب والوسائل التي

يؤدي إتباعها خلال السنوات القادمة إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

✓ وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمؤسسة: تقوم بوضعها لجنة الموازنات، وهي خطة مالية طويلة

الأجل (عادة خمس سنوات) تتضمن أرقاما إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة نظرا إلى

صعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل.

¹ بوزيد سفيان، مكايي محمد الأمين، محاضرات حول تسيير الميزانية، كلية الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022-2023، ص 6-7.

² أسامة الصحفي، المرجع السابق، ص 8.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ وضع الإطار العام للموازنات: تقديم الأهداف المحددة من طرف كل مشرف على مركز المسؤولية إلى الإدارة العليا وتنسيقها واعتمادها لتكون بمجملها الإطار العام للموازنات.¹

2. المرحلة الثانية: مرحلة إعداد الموازنات:

يقوم مراقب التسيير بمتابعة تنفيذ هذه المرحلة، ومن خلالها يتم تحديد المسؤوليات وأدوار كل المشاركين في إعداد الموازنة، وهي الإدارة العليا ولجنة الموازنة، والمسؤولين الفنيين، والمسؤولين التنفيذيين، بعد ذلك تتم عملية مراجعة وتطوير التعليمات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات، ومراجعة تصاميم النماذج وأوراق العمل، كما يتم تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة، وكذلك السقف الزمني الذي تغطيه الموازنة، بعد ذلك يتم توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات للمشرفين على مراكز المسؤولية، وبعد ذلك يتم إعداد الموازنات من قبل المشرفين وفقا للجدول الزمني وللأساليب المحددة في تعليمات الموازنة، مع الإلتزام باحترام الأهداف التفصيلية، ليتم تسليمها كمرحلة لاحقة لمراقب التسيير ليراجعها وينسقها مع الموازنات الختامية، وهذا بالتعاون مع المدير المالي والمسؤولين الآخرين.²

3. المرحلة الثالثة: مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق الخطط:

تشمل هذه المرحلة ما يلي:

¹ بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص ص 16-17.

² نعمون محمد عز الدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص 57.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

أولاً: إعتاماد الموازنات:

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 الإنتهاء من إعدادها والموافقة عليها من طرف لجنة الموازنة، حيث تقدم جميع الموازنات للإدارة العليا في البنك للموافقة عليها واعتمادها.¹

ثانياً: استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق الخطط:

بعد إعداد الموازنات وتنفيذها من طرف مختلف مراكز المسؤولية تأتي مرحلة المراقبة والمتمثلة في تقريب النتائج المحققة بالموازنات المحددة ثم استخلاص الفروقات التي يتم تحليلها واستغلال غير العادية منها لتحسين التسيير، فإن المرحلة تحتوي على:

- ✓ إعداد تقارير الأداء وتحديد الإنحرافات: وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدره واستخلاص الإنحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة منه: $\text{الإنحراف} = \text{النتائج المقدره} - \text{النتائج الفعلية}$.

✓ تقصي الإنحرافات وتحليلها: من خلال:

- تحديد طبيعة الإنحرافات والمسؤول عنها، وكذا البحث عن أسبابها وتحليلها.
- ربط الإنحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الإتجاه فيما بينها.

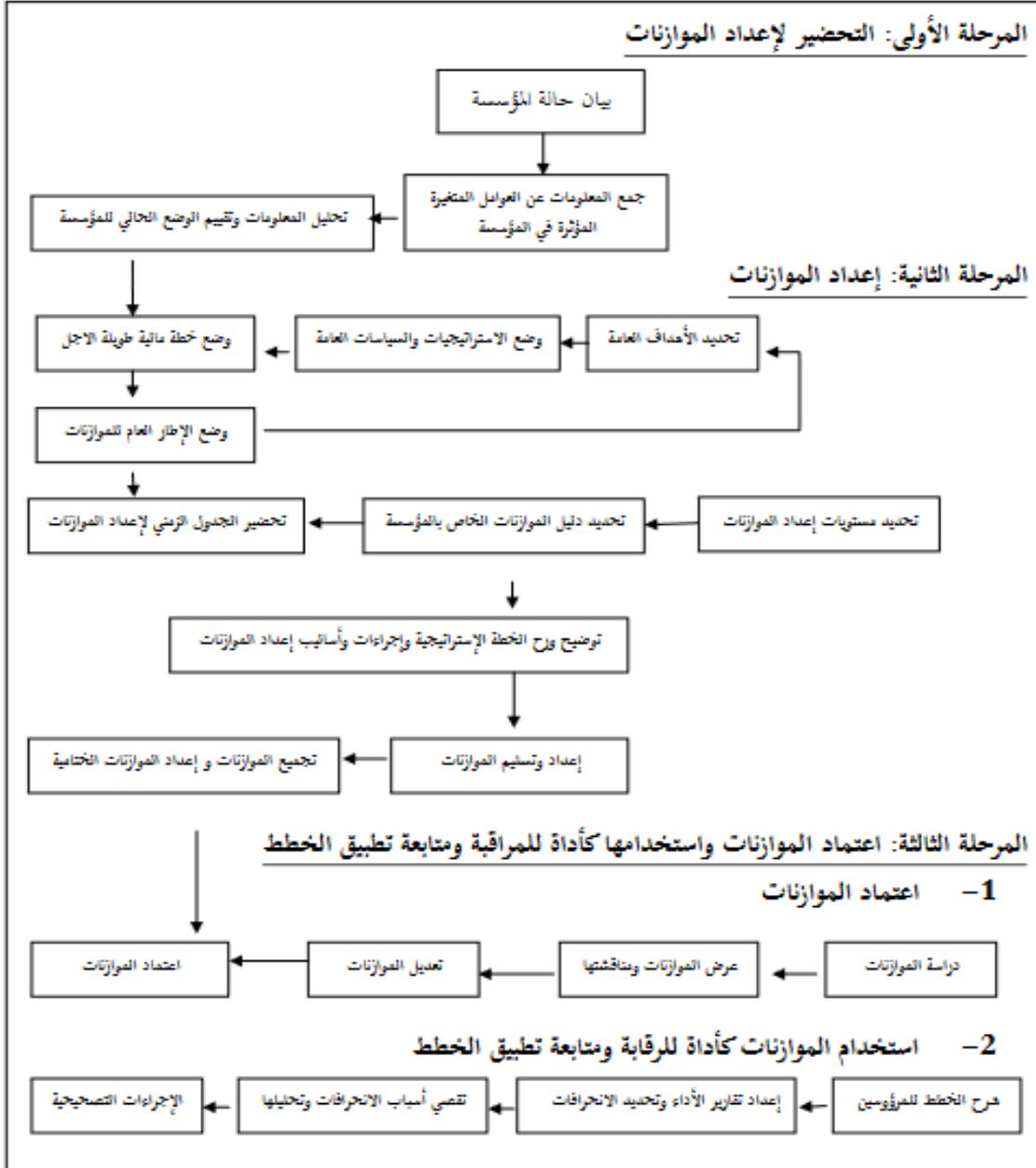
¹ بابو عائشة، المرجع السابق، ص 14.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم ذلك بمناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الإنحراف واتخاذ القرارات لمعالجة هذه الإنحرافات.¹

ويمكن توضيح مراحل إعداد الموازنة التقديرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: هدى حرود، بوزاوي سناء، المرجع السابق، ص 18.

¹ بن عزوز ليندة، المرجع السابق، ص 18.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة بمثابة نقطة الإنطلاق لأي الباحث أو الطالب، حيث يتم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة بموضوع البحث سواء باللغتين العربية والأجنبية، كما يتم مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالموازنات التقديرية: تشمل ما يلي:

✓ دراسة هدى حرود، بوزاوي سناء، بعنوان: دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام جيكا قالمة - (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهم الإضافات والمعلومات التي تقدمها الموازنة النقدية كوسيلة لإتخاذ القرارات، وكذا إبراز مدى أهمية الموازنة التقديرية النقدية في المؤسسة.

تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف تساهم الموازنة التقديرية النقدية في إتخاذ القرار المالي في

المؤسسة الاقتصادية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، كما تم استخدام كل من الملاحظة والوثائق والتقارير لمصلحة المحاسبة والمالية للحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تساهم تدفقات الموازنة التقديرية النقدية المتنبئ بها في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- تعد الموازنة التقديرية النقدية من أهم أدوات الفعالة المستخدمة من قبل المسيرين في إتخاذ القرار.

✓ دراسة حنان بوخشبة، ليندة مريشة، بعنوان: دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في

المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المركب الصناعي التجاري (عين بسام) - (2017-2018):

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وضع الموازنة التقديرية في المؤسسة، وكذا معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي.

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو دور الموازنات التقديرية في تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى المنهج التاريخي، كما تم استخدام كل من الوثائق المقدمة من طرف المركب الصناعي التجاري، والمقابلة الشخصية في بعض أقسام المركب الصناعي التجاري.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعتبر الموازنة التقديرية المنحى الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية.
- عملية تقدير موازنة الإنتاج والمبيعات يقوم بها المركب الصناعي التجاري، وتصادق عليه الوحدة المركزية الموجودة على مستوى ولاية سطيف.
- تهدف الموازنة التقديرية في المركب الصناعي التجاري بالدرجة الأولى إلى مراقبة الأداء المالي كون المؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن المالي وتحسين المردودية المالية والإقتصادية، وهذا راجع في الأصل إلى طبيعة المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح.

✓ دراسة بابو عائشة، بعنوان: دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي - دراسة الحالة على بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة غرداية) - (2016-2017):

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد البنوك الجزائرية على الموازنة التقديرية كأداة تسيير وفعالة في اتخاذ القرارات المالية، وكذا توجيه متخذ القرار إلى طرق إنشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية يتضمن كيفية دراسة الإنحرافات وتحليلها للخروج بالقرارات المناسبة.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو دور الميزانية التقديرية في اتخاذ القرار المالي في بنك القرض

الشعبي الجزائري CPA وكالة ولاية غرداية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، كما تم استخدام كل من المقابلة الشخصية

والملاحظة والوثائق من مصلحة المحاسبة والمالية للحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تهدف البنوك الجزائرية من جراء استعمال الموازنة التقديرية في ميزانياتها إلى الوصول لأنسب طريقة لاتخاذ القرار المالي.

- إن الموازنة التقديرية هي أداة تخطيطية تساهم في ترشيد القرارات داخل البنوك من خلال تقدير سنوات

الماضية والمفاضلة بين البدائل والتوصل إلى أفضلها وإصدار القرارات المتماثلة مع هذه الأفضلية.

- إن البنك القرض الشعبي الجزائري يستعمل سنة واحدة في ميزانية التقديرية لتحديد أهدافه على غرار

البنوك الأخرى والمؤسسات التي تستعمل من ثلاثة سنوات إلى خمسة سنوات.

2. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي: تشمل ما يلي:

✓ دراسة مخلوفي توفيق، بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات - تحليل

محتوى لمجموعة من المؤسسات الإقتصادية - (2019-2020):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق حوكمة المؤسسات لدى بعض الشركات، وكذا محاولة

بيان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وحوكمة المؤسسات.

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات لدى

بعض الشركات الإقتصادية الوطنية والدولية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام كل من المقابلة الشخصية

والملاحظة والوثائق من مصلحة المحاسبة والمالية للحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا أساسيا في رسم صورة الحوكمة المراد تبنيها.
- تخطيط الحوكمة هو في حد ذاته تحدي إستراتيجي للمؤسسة للوصول إلى تطبيق ناجح.
- يساهم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الشفافية وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمؤسسة في تقديم خدمات عامة.

✓ دراسة هني سنوسي، قدوش محمد، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة: مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة ما بين 2016-2026 (2018-2019):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.

تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على فعالية الأداء في المؤسسة الإقتصادية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، كما تم استخدام كل من المقابلة الشخصية والملاحظة والوثائق من مصلحة المحاسبة والمالية للحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لا يتم إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي لها، فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وسيلة لضمان الحصول على موارد بشرية بالكم والنوع المطلوبين.
- وظيفة الإستقطاب والإختيار والتعيين والتعويضات لا تستطيع أن تؤدي مهامها بدون التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

- أن المجمع محل الدراسة ينتهج إستراتيجية إنكماشية في تخطيطه لموارده البشرية، وهذا ما انعكس بالسلب على الأداء الكلي له.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

✓ Study Tina Marie Wilson, Titled : Analyzing the Budget and Strategic Plan Relationship: A Case Study Approach (2021) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الميزانية والخطة الإستراتيجية.

تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف تساعد الأبعاد الزمنية للسلوك في تفسير الاختلال بين الميزانية

والخطة الإستراتيجية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، كما تم استخدام كل من المقابلة شبه المنظمة والمعلومات والإحصائيات من المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تظل الخطة الاستراتيجية والميزانية عاملين أساسيين في قوة المؤسسات.

- لا تملك المؤسسات سوى قدر محدود من الموارد المالية تساعد في تنفيذ رؤية المسيرين ورسالتهم وأهدافهم.

- الغرض من الميزانية هو توجيه تلك الموارد المالية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- أدت جائحة كورونا إلى تفاقم الاختلال في الميزانية والخطة الاستراتيجية.

✓ Study Harlyn Lindon Siagian, Titled : THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND BUDGET PREPARATION TO FINANCIAL PERFORMANCE: A STUDY ON THREE SDA HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN INDONESIA (2012) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانية على الأداء المالي

في مؤسسات للتعليم العالي في إندونيسيا.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانية على الأداء

المالي: دراسة على ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في إندونيسيا ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات

والمعلومات، حيث بلغت العينة 235 فرد من سكان في إندونيسيا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي بدرجة متوسطة.

- هناك علاقة هامة بين التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانية على الأداء المالي.

✓ Study CHRISTINE BISHOP-EDKINS AND THOMAS A. BIRKLAND, Titled :
Linking Strategic Planning and Budgeting: A Case Study of the New Jersey Department
of Transportation (1991):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزانية في وزارة النقل

بولاية نيوجيرسي.

تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يتم ربط بين التخطيط الإستراتيجي والميزانية في وزارة النقل

بولاية نيوجيرسي ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم استخدام المعلومات والوثائق من وزارة النقل

بولاية نيوجيرسي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- التخطيط الاستراتيجي هو أداة قيمة للإعداد التوجه العام والأولويات في بيئة متغيرة في السنة الأولى

من استخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي.

- من خلال استخدام التخطيط الإستراتيجي أصدرت الإدارة بيان أوضحت المهمة والأهداف الرئيسية

والاستراتيجيات وبرامج العمل التفصيلية.

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

- يهدف للتخطيط الاستراتيجي إلى التقليل من أهمية الشكل الرسمي العملية في الدورات المستقبلية والتركيز على تحديد القضايا الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح مخاطبتهم.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن عرض مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة.

1. أوجه التشابه:

تتمثل أوجه التشابه فيما يلي:

✓ **أهداف الدراسة:** تتشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، والمتمثلة في إبراز واقع الموازنة التقديرية والتخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى العلاقة بين الموازنة التقديرية والتخطيط الإستراتيجي.

✓ **منهج الدراسة:** تتشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن المنهج الأنسب في معالجة مثل هذه المواضيع.

✓ **أدوات الدراسة:** تتشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، والمتمثلة في معلومات ووثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

✓ **أسلوب الدراسة:** تتشابه الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أسلوب الدراسة، والمتمثل في

أسلوب دراسة الحالة، حيث اعتمدت عليه كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة في معالجة هذه مواضيعها.

2. أوجه الاختلاف:

تتمثل أوجه الاختلاف فيما يلي:

الفصل الأول: مفاهيم حول الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي

✓ إشكالية الدراسة: تختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث إشكالية الدراسة المطروحة، فكل الدراسة لها إشكالياتها الخاصة بها تتناسب مع طريقة معالجة الموضوع.

✓ نتائج الدراسة: تختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث نتائج الدراسة، فكل دراسة توصلت إلى نتائج مختلفة عن الدراسات الأخرى، وذلك بحسب طريقة معالجة الموضوع.

✓ المؤسسة محل الدراسة: تختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المؤسسة محل الدراسة، فكل دراسة أجرت في المؤسسة تختلف عن الدراسات الأخرى.

3. أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

تتجلى أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

✓ الإطلاع على أهم جوانب الموضوع والتعرف على طبيعة موضوع الدراسة.

✓ تحديد المنهج المناسب لمعالجة موضوع الدراسة.

✓ تحديد أسلوب الدراسة وأدواتها المناسب لمعالجة موضوع الدراسة.

✓ بناء خطة مناسبة لمعالجة موضوع الدراسة.

✓ إعطاء نظرة عامة حول موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق أن الموازنة التقديرية هي تعبير مالي لنشاط المؤسسة يتم تحضيرها من خلال خطط وبرامج للمؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وتوجد ثلاث (03) طرق لإعداد تقديرات الموازنات التقديرية تتمثل في الطريقة المفروضة والطريقة الإسهامية والطريقة التفاوضية، أما التخطيط الإستراتيجي هو منهج نظامي يتضمن مجموعة من العمليات والخطوات والمهام يقوم بها المدراء الرئيسيين، من أجل توجيه الأهداف وفق متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، كما يتم إعداد الموازنات التقديرية وفقاً للتحليل الإستراتيجي وفقاً للمراحل التالية: مرحلة التحضير لإعداد الموازنة، مرحلة إعداد الموازنات، مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق الخطط.

وقد تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية، وكذا إعداد مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة

نفضال مركز الزيت بولاية غرداية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزيت بولاية غرداية

تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط الإستراتيجي، من خلال التنبؤ بالمستقبل والرقابة على النتائج المتحصل عليها، فهي تعد مؤشرا ومقياسا أساسيا يتم اعتماده في التخطيط الإستراتيجي من أجل التعرف على مدى تحقيق الأهداف الطويلة أو تعديلها حسب الوضع الراهن.

قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لمؤسسة نفضال من أجل التعرف على دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي في مركز الزيت بولاية غرداية، حيث تطرقنا إلى تقديم مؤسسة نفضال بولاية غرداية، بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والوسائل المستعملة

سننتظر في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة وكذا الطريقة المعتمدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى التعريف بعينة الدراسة المستهدفة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

لإبراز الطريقة المعتمدة في الدراسة سنقوم بعرض أسلوب الدراسة المستخدم في معالجة هذا الموضوع.

الفرع الأول: أسلوب الدراسة.

بغية التوصل إلى نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة، ومن أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية فقد تم اعتماد أسلوب دراسة حالة لمؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية، وذلك لما يتميز به من إمكانية الحصول على المعلومات من مصادرها، والتي يلقي ضوء على الجوانب المهمة من التساؤلات المطروحة، ويسمح بمقارنة المعلومات والبيانات والنتائج المعروضة، كما يسمح بجمع أكبر قدر من المعلومات، حيث أن هذا الأسلوب يتناسب مع طبيعة المواضيع التي تدرس عينة الدراسة.

تم إجراء أسلوب دراسة حالة على عينة الدراسة والممثلة في مؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية، بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في المقدمة، بالإضافة إلى أنه يتناسب مع موضوع وطبيعة الدراسة، فهي تسمح بدراسة موضوع على مستوى عينة الدراسة، كما أنها يساعد في تحقيق دقة في النتائج المتوصل إليها، وقد سمح هذا الأسلوب بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات.

بالنسبة لمصادر جمع معلومات الدراسة في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد على المصادر الأولية فقط، حيث تم الحصول على معلومات ووثائق حول دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية

المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في الوثائق المقدمة من المؤسسة مثل تعريفها وهيكلها التنظيمي وأهميتها، كما تم الحصول على الوثائق حول الموازنات التقديرية للسنوات الثلاثة (2020-2022)، بالإضافة إلى المقابلة تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالتساؤلات المطروحة في الدراسة.

المطلب الثاني: أداة جمع المعلومات

تعد أداة جمع المعلومات من أهم العناصر التي يتم التركيز عليها في الدراسة، حيث تساعد أداة جمع المعلومات في الحصول على أكبر حجم من المعلومات المستهدفة، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، وبأحسن الطرق والأدوات، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة تم استخدام الأدوات التالية:

1. الوثائق:

تعد من المصادر الأولية التي يعتمد الطالب عليها في دراسته، حيث تزوده بجميع ما يحتاجه للقيام بدراستها والإجابة على تساؤلاته المطروحة، كما تساعده في عرض نتائجها وتحليلها، وإتمام الجانب التطبيقي لدراسته، وتمثلت الوثائق المستخدمة في الدراسة في الموازنات التقديرية التي تقوم المؤسسة بإعدادها خلال السنوات (2020-2022)، حيث تضمنت معلومات حول تقديرات المؤسسة للمبيعات خلال السنوات (2020-2022)، بالإضافة إلى

2. المقابلة الموجهة: قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة التي تساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تم إعداد الأسئلة مسبقا بناء على مراجعة الأدبيات النظرية حول واقع الموازنات التقديرية ودورها في التخطيط الإستراتيجي، ثم طرح على المسير المركز بغية إثبات صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة أو نفيها، بالإضافة إلى تعريف مؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية وهيكلها التنظيمي وأهميتها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية

المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة (مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية)

تعتبر مديرية الزفت أحد الفروع التي تشكل الفرع التجاري للمؤسسة، ومن أكثرها مردودية ومساهمة في الارباح التي تحققها المؤسسة، وتختص بتسويق مختلف أنواع الزفت في السوق الوطنية والموجهة أساسا لقطاع الأشغال العمومية.

1. موجودات مؤسسة نפטال بولاية غرداية (المالي، المادي، البشري، القانوني)

في إطار تطبيق سياسة اللامركزية بهدف تسهيل عمليات تسويق المنتجات لتسريع الحركة الإقتصادية على مستوى التراب الوطني، تم إنشاء وحدات نפטال تتوزع على كافة المناطق الأساسية للتراب الوطني، وعددها 48 وحدة (وهران، مستغانم، الجزائر، بجاية، سكيكدة، العلمة، عين الصفرة، غرداية، تقرت، أم البواقي، عين الدفلة، ...)، حيث أنشأ هذا المركز بموجب 339/98 بتاريخ 3 نوفمبر سنة 1998 بالمنطقة الصناعية بالنوميرات بغرداية، حيث تعد وحدة نפטال بغرداية ذات طابع حيوي تنفرع إلى ثلاث (03) مراكز كالتالي:

- مركز الغاز.

- مركز تسويق الزيوت والوقود إلى المحطات.

- مركز تسويق وتكرير الزفت.

يحتل فرع الزفت لمؤسسة نפטال الريادة في السوق الوطنية في مادة الزفت، حيث يسيطر على 56 % من إجمالي المبيعات في سوق مفتوح الذي يشهد منافسة شرسة من مؤسسات وطنية وأجنبية، وهذا ما يعطي له الأهمية الكبيرة في استراتيجية المجمع ككل.

إضافة لذلك فإن أسعار الزفت حرة وغير محددة مثل مختلف أنواع الوقود المحددة من طرف الدولة في إطار سياسة الدعم التي تنتهجها.

ويمكن توضيح موجودات في وحدة نפטال بولاية غرداية فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية

✓ **الموارد المالية:** يقدر رأسمال المؤسسة الأم بـ: 15.650.000.000 دج، وتبلغ الأرباح السنوية لوحدة نفطال بولاية غرداية حوالي: 1.469.643.468.09 دج.

✓ **الموارد المادية:** تحتوي وحدة نفطال بولاية غرداية على شبكات الإمداد (التخزين والنقل) وشبكات التوزيع والتسليم للمنتجات، شاحنات وسيارات التوزيع ورافعات المناولة والصيانة.

✓ **الموارد البشرية:** يبلغ عدد عمالها 57 عامل منهم: 14 إطار، 30 عامل، 13 عمال تنفيذ، 06 عمال مؤقتين.

✓ **الطبيعة القانونية:** تعد وحدة نفطال بولاية غرداية شركة مساهمة تابعة لمؤسسة نفطال الأم، تقوم بمهامها في إطار صلاحياتها وسلطاتها.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بولاية غرداية

يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات بين مختلف المصالح في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية، ويعتمد هذا الهيكل على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفي إطار تحقيق هذا الهدف يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة وتقسيم للمهام والمسؤوليات، وينقسم الهيكل التنظيمي لمركز الزفت بغرداية إلى:

أ. **رئيس المركز:** يمثل المركز أعلى سلطة في المؤسسة، وهو المكلف العام بالوحدة بحيث يعطي أوامر عملية بهدف تحقيق المهام.

ب. **هندسة المعلومات:** من مهامه ما يلي:

- متابعة مختلف الأنظمة المعلوماتية.

- التواصل والتنسيق مع المديرية العامة.

- صيانة أجهزة المؤسسة وتقديم مختلف الخدمات في مجال المعلوماتية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية

ت. **مصلحة الأمن الصناعي:** تحرص على تطبيق ومتابعة إجراءات الأمن في المؤسسة، ويقوم المهام

الأساسية التالية:

- إعلام المدير بكل المخالفات المتعلقة بقوانين السلامة والأمن داخل المؤسسة.
- تقديم النصح والإرشاد فيما يخص تطبيق قواعد الأمن والسلامة.
- السهر على ضمان الحماية والأمن الداخلي للمؤسسة.
- القيام بدوريات المراقبة اليومية لمختلف الورشات والمصالح وتفقد حسن سير العمل.

ث. **مصلحة الإدارة والمالية:** تنقسم مصلحة الإدارة والمالية إلى قسمين أساسيين:

✓ **قسم الإدارة:** يقوم قسم الإدارة بعدة مهام لسير العمل في المؤسسة مثل تسيير عمليات الشراء والعمل على توفير احتياجات المركز بمختلف المعدات والأدوات والموارد الضرورية لنجاح خطط العمل، كما يقوم بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من ناحية الأجور، التقاعد، التدريب، التوجيه، ومراقبة العاملين في مداومة العمل، هذا ويقوم بوضع الإحصائيات المتعلقة بالعمالة وتحليلها، والعمل على تلبية مختلف احتياجات العاملين والإهتمام بشؤونهم الإجتماعية وتوفير الضمان لهم، كما يقع على عاتق الإدارة متابعة الوسائل العامة والإهتمام بالترتيبات الضرورية لنجاح خطط الإنتاج.

✓ **قسم المحاسبة والمالية:** يعد قسم المحاسبة والمالية الموقع الإستراتيجي في المؤسسة، والمكلف أساسا بالسهر على الإستعمال الحقيقي للموارد المتاحة للمؤسسة، ومن بين المهام التي تقوم بها ما يلي:

- التسجيل اليومي للعمليات المحاسبية.
- إعداد الميزانيات السنوية.
- الإشعار ودفق مختلف الفواتير الشهرية للمؤسسة.
- القيام بالإجراءات الرقابية المختلفة.
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة وفقا للمخطط الوطني المحاسبي الجديد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية

- تحديد الوضعية المالية والمركز المالي ومختلف النسب وتحديد الديون والعوائد.

ج. **مصلحة التسويق:** تحتل هذه المصلحة مكانة مهمة في المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به في

التنسيق والربط وتسيير العلاقات بين المؤسسة وزبائنها ومورديها، ومن بين هذه المهام التي تقوم بها ما

يلي:

- تنفيذ وتطبيق السياسة التجارية والتسويقية المتبناة من طرف المؤسسة.

- استقبال الزبائن والتفاوض معهم وتقديم المنتجات وتسيير العلاقات وكذا إدارة الصفقات.

- تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات.

- مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن وكذا مختلف الشكاوي المقدمة من طرفهم.

- العمل على إرضاء الزبائن ومنحهم التسهيلات المختلفة لكسب ولائهم.

ح. **مصلحة الإستغلال:** تنقسم مصلحة الإستغلال إلى الأقسام التالية:

✓ **قسم الصيانة:** يختص هذا القسم بصيانة التجهيزات التقنية المتواجدة بالمؤسسة بصفة دورية، وقد

تكون هذه الصيانة وقائية تقوم على أساس المراجعة المنتظمة للأجهزة، وقد تكون استعجالية تتدخل في

حالة الحوادث المفاجئة، هذا وتقوم بالمهام التالية:

- صيانة ومتابعة وحدات الإنتاج والتخزين ومختلف المعدات.

- صيانة حظيرة المؤسسة من الشاحنات والسيارات الناقلة للمنتجات.

✓ **قسم النقل:** يضمن وصول المادة الأولية إلى المؤسسة وبعد تصنيعها يقوم بدوره بضمان التوزيع

للمنتج في المناطق المجاورة كخدمات ما بعد البيع للزبون، ويقوم بمهامه التالية:

- إدارة حظيرة المؤسسة من الشاحنات.

- تسيير وتوجيه السائقين.

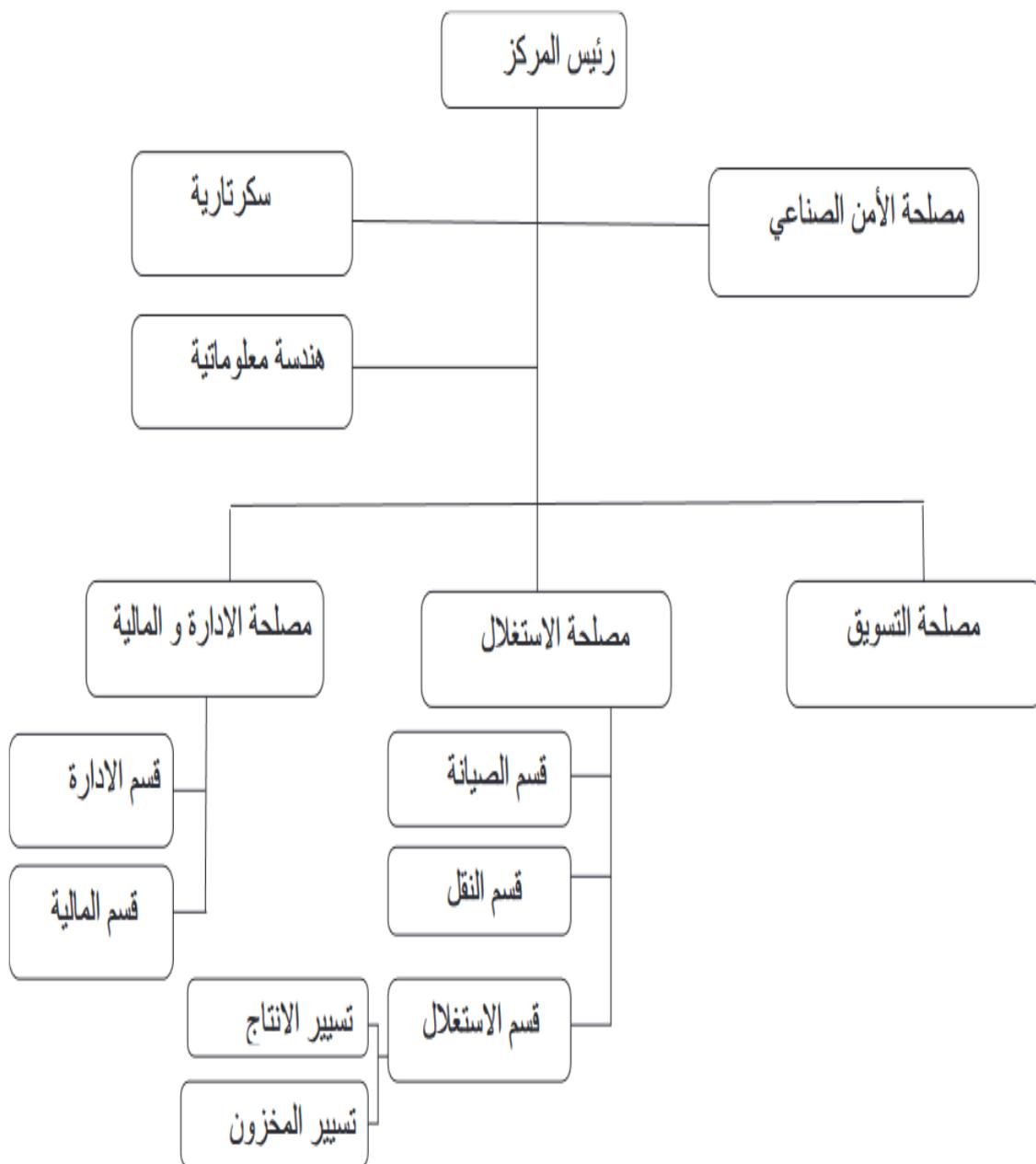
- متابعة ونقل المنتجات للزبائن المتعاقدين مع المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية

✓ قسم الإستغلال: يعتبر قسم الإستغلال الركيزة الأساسية للعمليات الإنتاجية حيث يهتم بالعمل الإنتاجي وتسيير المخزون، ويسعى القسم إلى تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لضمان وصول المنتجات المنتجة بشكل يتوافق ومتطلبات ورغبات الزبون.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال بولاية غرداية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال بولاية غرداية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من قسم الإدارة في مؤسسة نפטال بولاية غرداية

3. أهمية مؤسسة نפטال بولاية غرداية بالمحيط

تكمن أهميته فيما يلي:

✓ المجال الإقتصادي: تشمل ما يلي:

- توزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل الولاية.
- تكرير وتسويق المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل الولاية.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
- تنظيم وتطوير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

✓ المجال الإجتماعي: تشمل ما يلي:

- سد حاجيات السكان من المواد البترولية ومشتقاتها.
- تطوير خدماتها المقدمة للسكان.
- إنشاء وتطوير المرافق العامة التي تلبي احتياجات السكان.
- توفير مناصب شغل لسكان ولاية غرداية.

✓ المجال التمويلي: تشمل ما يلي:

- زيادة الدخل الوطني للبلاد.
- دعم الخزينة الوطنية من أجل تغطية نفقاتها.
- توفير الأرباح التي تساهم في تحسين وتطوير منتجاتها بصفة خاصة، وتوسيع نشاط مؤسسة سوناطراك بصفة عامة.

✓ المجال البيئي: تشمل ما يلي:

- تقليص استهلاك المازوت.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزيت بولاية غرداية

- إتخاذ إجراءات تعمل على ترقية إستعمال الوقود النظيف لا سيما غاز البترول المميع والغاز الطبيعي المضغوط.

- توسيع الشبكة الوطنية لمحطات الخدمات التي تمنح للمستعملين أنواع الوقود البديلة.

- تقليل التلوث الناتج عن عملها مثل خلال معالجة المخلفات الخطيرة للمنتجات والحد من الإنبعاثات في الغلاف الجوي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية

المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية ودورها على التخطيط الإستراتيجي

في هذا المبحث سنتطرق إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية، وكذا إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية، وأخيرا دور الموازنات التقديرية في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية على التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية

من أجل التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية قمنا بإعداد مقابلة موجهة مع مسير المركز في 2024/05/13، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة حول هذا الموضوع في بطاقة المقابلة¹، بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة.

ومما استخلصناه من خلال هذه المقابلة أن هناك تطبيق للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية) من طرف الإدارة العليا في هذا المركز، وذلك بناء على السياسات والأهداف التي ترسمها في المؤسسة الأم، ويعتمد إعداد التخطيط الإستراتيجي على المعلومات الداخلية حول موارد المؤسسة مثل الموارد البشرية والمالية والتنظيمية والتكنولوجية، وكذا المعلومات الخارجية مثل وضع السوق، والعملاء المستهدفين، والهدف من التخطيط الإستراتيجي في هذا المركز هو تقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف وسياسات مسطرة من طرف المؤسسة الأم، كما أنه يتم إعداده بمشاركة مجموعة من الأطراف يتمتعون بالخبرة المهنية والمنصب الوظيفي سواء كانوا داخليين مثل رؤساء المصالح والأقسام، وكذا خارجيين مثل خبراء ترسلهم المؤسسة الأم إلى هذا المركز، ويتم قبل إعداده جمع المعلومات التي يتم الحصول عليها من التحليل البيئي الداخلي والخارجي مثل نقاط الضعف (أي المشاكل التي تعاني منها المؤسسة أثناء أداء نشاطها)، ونقاط القوة (الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى)، وكذا معلومات حول البيئة الخارجية والتي تتضمن المخاطر

¹ انظر الملحق رقم 01.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال مركز الزفت بولاية غرداية

(التهديدات التي تعترض أهداف المؤسسة أو تؤثر على بشكل سلبي) والفرص (أي الخيارات والبدائل المتاحة أمام المؤسسة التي تحقق لها ربحاً).

المطلب الثاني: إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية

لتحقيق أهداف المؤسسة لابد من وجود أنظمة رقابية تضمن بها فعالية التنظيم للوصول على الأهداف المخططة، وتظهر فعالية العملية الرقابية من خلال الموازنة في تحديد الإنحرافات وتحليلها لإتخاذ القرارات بشأنها، سنقوم بعرض الموازنات التقديرية التي تقوم المؤسسة بإعدادها فيما يلي:

1. إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج وتحليلها:

باعتبار أن المؤسسة تقوم بتمويل عدة مشاريع على المستوى المحلي خاصة تلك المبرمجة من طرف الدولة، حيث تقوم المؤسسة بتقدير منتجاتها وذلك لإدارة التخزين والإنتاج لديها وذلك من أجل الحفاظ على حد معين من المخزون من المنتجات في مخازنها تضمن به تلبية احتياجات الزبائن، لذلك تكتسي الموازنة التقديرية للإنتاج أهمية كبيرة داخل المؤسسة، حيث يتم تقدير الإنتاج داخل المؤسسة، حيث يتم تقدير الإنتاج على مستوى المؤسسة الأم وليس على مستوى المركز.

يتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية في إنتاج وتسويق الزفت حيث تقوم

المؤسسة بإنتاج المنتجات التالية:

،Purs 40/50 ✓

،Cut-Back 0/1 ✓

،Cut-Back 150/250 ✓

،Cut-Back 400/600 ✓

.Emulsion ✓

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية

أ. إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج: يمكن عرض الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة نפטال مركز الزيت

بغرداية خلال السنوات (2020-2022) في الجداول التالية:

الجدول رقم (01): عرض الموازنات التقديرية للإنتاج لمؤسسة نפטال مركز الزيت بغرداية (2020)

وحدة: طن

Emulsoion	Total Cut-Back	Cut-Back 400/600	Cut-Back 0/1	Purs 40/50	البيان
27	647	397	250	2600	جانفي
34	615	415	200	2000	فيفري
40	517	330	187	1680	مارس
39	640	465	175	2500	أفريل
25	707	512	195	1750	ماي
54	569	389	180	2220	جوان
21	865	650	215	1850	جويلية
33	725	490	235	1960	أوت
47	755	545	210	1933	سبتمبر
15	729	590	139	1800	أكتوبر
55	767	617	150	1460	نوفمبر
45	714	600	114	2247	ديسمبر
435	8250	6000	2250	24000	المجموع

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للإنتاج أن المنتج Purs 40/50 هو أكثر إنتاجا في مؤسسة نפטال حيث بلغ إنتاجه خلال سنة 2020: 24000 وحدة، أما المنتج Cut-Back 400/600 هو ثاني أكثر منتجات المؤسسة إنتاجا، ويقدر إنتاجه بـ 6000 وحدة، بينما يحتل المنتج Cut-Back 0/1 المرتبة الثالثة من حيث الإنتاج، وقد قدر بـ 2250 وحدة، أما المنتج Emulsoion يعد أقل إنتاجا، وقد بلغ إنتاجه السنوي: 435 وحدة.

الجدول رقم (02): عرض الموازنات التقديرية للإنتاج لمؤسسة نפטال مركز الزيت بغرداية (2021)

وحدة: طن

Emulsoion	Total Cut-Back	Cut-Back 400/600	Cut-Back 0/1	Purs 40/50	البيان
72	779	500	279	1956	جانفي
76	680	465	215	1785	فيفري
66	684	415	269	2015	مارس
52	746	456	290	1653	أفريل
70	976	586	390	1963	ماي
61	829	460	369	1365	جوان
63	855	530	325	1525	جويلية
68	688	495	193	1742	أوت
59	802	569	233	1993	سبتمبر
70	927	612	315	2523	أكتوبر
66	904	617	287	1950	نوفمبر
47	850	600	250	1902	ديسمبر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية

770	9183	5768	3415	22372	المجموع
-----	------	------	------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للإنتاج أن المنتج Purs 40/50 هو أكثر إنتاجا في مؤسسة نפטال حيث بلغ إنتاجه خلال سنة 2021: 22372 وحدة، أما المنتج Cut-Back 400/600 هو ثاني أكثر منتجات المؤسسة إنتاجا، ويقدر إنتاجه بـ 5768 وحدة، بينما يحتل المنتج Cut-Back 0/1 المرتبة الثالثة من حيث الإنتاج، وقد قدر بـ 3415 وحدة، أما منتج Emulsoion يعد أقل إنتاجا، وقد بلغ إنتاجه السنوي: 770 وحدة.

الجدول رقم (03): عرض الموازنات التقديرية للإنتاج لمؤسسة نפטال مركز الزفت بغرداية (2022):

وحدة: طن

Emulsoion	Total Cut-Back	Cut-Back 400/600	Cut-Back 0/1	Purs 40/50	البيان
61	385	205	180	1850	جانفي
49	445	215	230	1800	فيفري
56	419	180	239	1900	مارس
55	404	134	270	1600	أفريل
60	530	200	330	1850	ماي
51	665	350	315	1480	جوان
38	617	312	305	1523	جويلية
48	678	485	193	1650	أوت
53	772	569	203	1900	سبتمبر
45	895	580	315	1780	أكتوبر
56	837	600	237	1600	نوفمبر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية

57	653	550	103	1067	ديسمبر
629	7300	4380	2920	20000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للإنتاج أن المنتج Purs 40/50 هو أكثر إنتاجا في مؤسسة نפטال حيث بلغ إنتاجه خلال سنة 2022: 20000 وحدة، أما المنتج Cut-Back 400/600 هو ثاني أكثر منتجات المؤسسة إنتاجا، ويقدر إنتاجه في 4380 وحدة، بينما يحتل المنتج Cut-Back 0/1 المرتبة الثالثة من حيث الإنتاج، وقد قدر بـ 2920 وحدة ، أما منتج Emulsoion يعد أقل إنتاجا، وقد بلغ إنتاجه السنوي: 629 وحدة.

ب. حساب انحراف الإنتاج للسنوات (2020-2022): ويمكن عرض انحرافات الإنتاج للسنوات (2020-2022) فيما يلي:

الجدول رقم (04): انحرافات الإنتاج لمؤسسة نפטال مركز الزيت بغرداية خلال السنوات (2020-

(2022

وحدة: طن

2022	2021	2020	التقديرات	المنتجات
20000	22372	24000	الإنتاج المقدر	Purs 40/50
20500	24000	25550	الإنتاج المحقق	
500	1628	1550	انحراف الإنتاج	
7300	9183	8250	الإنتاج المقدر	Total Cut-Back
8000	10000	10250	الإنتاج المحقق	
700	817	2000	انحراف الإنتاج	
629	770	435	الإنتاج المقدر	Emulsion

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية

680	820	800	الإنتاج المحقق	
51	50	365	انحراف الإنتاج	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

نستنتج من خلال الجدول السابق أن إنحرافات الإنتاج لمؤسسة نפטال خلال السنوات (2020-2022) للمنتجات الثلاثة كانت جميعها إيجابية، ويمكن توضيح نتائج هذا الجدول بشكل من التفصيل فيما يلي:

✓ جاء إنحراف الإنتاج للمنتج (Purs 40/50) إيجابيا خلال سنوات الدراسة (2020، 2021، 2022) وكانت قيمته على التوالي: 1550 و 1628 و 500، ويلاحظ أن انحرافات الإنتاج متذبذبة (ارتفاع وانخفاض)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تصحيح الإنحرافات وتحاول تحري الدقة في تقديرات الإنتاجية.

✓ جاء إنحراف الإنتاج للمنتج (Cut-Back) إيجابيا خلال سنوات الدراسة (2020، 2021، 2022) وكانت قيمته على التوالي: 2000 و 817 و 700، وتلاحظ أن انحرافات الإنتاج في انخفاض تدريجي، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تصحيح الإنحرافات وتحاول تحري الدقة في تقديرات الإنتاجية.

✓ جاء إنحراف الإنتاج للمنتج (Emulsion) إيجابيا خلال سنوات الدراسة (2020، 2021، 2022) وكانت قيمته على التوالي: 365 و 50 و 51، وتلاحظ أن انحرافات الإنتاج في انخفاض تدريجي، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تصحيح الإنحرافات وتحاول تحري الدقة في تقديرات الإنتاجية.

ويتبين لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن هناك انحرافات ايجابية للمنتجات المؤسسة الثلاثة والمتمثلة في: (Purs 40/50, Cut-Back, Emulsion)، وهذا يدل على أن الإنتاج الفعلي قد تجاوز الإنتاج المقدر، وهذا يدل على أن مستوى الإنتاج في المؤسسة جيد حيث فاق التوقعات خلال السنوات المدروسة.

2. الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعد الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات التي يعتمد عليها باقي الموازنات التقديرية في أي مؤسسة كانت، فدقة التنبؤ والتقدير تؤثر في كفاءة الموازنة التقديرية وفي تقليل انحرافاتهما، فكل ما كانت تقديرات الموازنة أقرب إلى الواقع كلما كانت نسبة انحرافات الموازنة أقل.

أ. إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات: يمكن عرض الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة نفضال مركز الزفت بغرداية خلال السنوات (2020-2022) في الجداول التالية:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية

الجدول رقم (05): عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة نفضال مركز الزفت بغرداية (2020)

وحدة: طن

Emulsoion	Total Cut-Back	Cut-Back 400/600	Cut-Back 0/1	Purs 40/50	البيان
34	499	362	137	1621	جانفي
29	427	310	117	1389	فيفري
36	535	388	147	1737	مارس
41	606	440	166	1968	أفريل
39	597	414	157	1853	ماي
46	677	491	186	2200	جوان
43	641	465	176	2084	جويلية
43	641	465	176	2084	أوت
43	641	465	176	2084	سبتمبر
46	677	491	186	2200	أكتوبر
36	535	388	147	1737	نوفمبر
34	923	362	137	1671	ديسمبر
471	6949	5041	1908	22578	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات أن المنتج Purs 40/50 هو أكثر مبيعا في مؤسسة

نفطال حيث بلغت مبيعاته خلال سنة 2020: 22578 وحدة، أما المنتج Cut-Back 400/600 هو ثاني

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزيت بولاية غرداية

أكثر منتجات المؤسسة مبيعا، وتقدر مبيعاته بـ 5041 وحدة، بينما يحتل المنتج Cut-Back 0/1 المرتبة الثالثة من حيث البيع، وقد قدر بـ 1908 وحدة، أما المنتج Emulsoion يعد أقل مبيعا، وقد بلغت مبيعاته السنوية: 471 وحدة.

الجدول رقم (06): عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة نفضال مركز الزيت بغرداية (2021)

وحدة: طن

البيان	Purs 40/50	Cut-Back 0/1	Cut-Back 400/600	Total Cut-Back	Emulsoion
جانفي	964	155	342	497	0
فيفري	905	106	291	397	5
مارس	1443	88	202	290	15
أفريل	1149	64	334	398	13
ماي	1472	48	273	321	65
جوان	1714	94	430	524	77
جويلية	1277	143	535	678	41
أوت	1333	105	478	583	39
سبتمبر	1517	91	378	469	27
أكتوبر	1791	148	619	767	139
نوفمبر	1418	142	430	572	53
ديسمبر	1273	152	568	720	56
المجموع	16256	1336	4880	6216	529

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات أن المنتج Purs 40/50 هو أكثر مبيعا في مؤسسة

نفطال حيث بلغت مبيعاته خلال سنة 2021: 16256 وحدة، أما المنتج Cut-Back 400/600 هو ثاني

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية

أكثر منتجات المؤسسة مبيعا، وتقدر مبيعاته بـ 4480 وحدة، بينما يحتل المنتج Cut-Back 0/1 المرتبة الثالثة من حيث البيع، وقد قدر بـ 1336 وحدة، أما المنتج Emulsoion يعد أقل مبيعا، وقد بلغت مبيعاته السنوية: 529 وحدة.

الجدول رقم (07): عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة نפטال مركز الزيت بغرداية (2022):

وحدة: طن

Emulsoion	Total Cut-Back	Cut-Back 400/600	Cut-Back 0/1	Purs 40/50	البيان
43	926	592	334	1518	جانفي
40	601	380	221	1810	فيفري
49	810	478	332	1848	مارس
54	654	388	266	1605	أفريل
66	783	486	297	1850	ماي
84	836	533	283	1514	جوان
74	869	551	318	1194	جويلية
80	751	480	271	1413	أوت
70	710	488	222	1534	سبتمبر
71	637	404	233	1733	أكتوبر
44	695	494	201	1601	نوفمبر
54	627	441	186	1662	ديسمبر
730	8879	5715	3164	19372	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال مركز الزيت بولاية غرداية

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات أن المنتج Purs 40/50 هو أكثر مبيعا في مؤسسة نפטال حيث بلغت مبيعاته خلال سنة 2022: 19372 وحدة، أما المنتج Cut-Back 400/600 هو ثاني أكثر منتجات المؤسسة مبيعا، وتقدر مبيعاته بـ 5715 وحدة، بينما يحتل المنتج Cut-Back 0/1 المرتبة الثالثة من حيث البيع، وقد قدرت بـ 3164 وحدة، أما المنتج Emulsoion يعد أقل مبيعا، وقد بلغت مبيعاته السنوية: 730 وحدة.

ب. حساب إنحراف البيع للسنوات (2020-2022): ويمكن عرض انحرافات البيع للسنوات (2020-2022) فيما يلي:

الجدول رقم (08): انحرافات المبيعات لمؤسسة نפטال مركز الزيت بغرداية خلال السنوات (2020-

(2022)

وحدة: طن

2022	2021	2020	التقديرات	المنتجات
19372	16256	22578	المبيعات المقدرة	Purs 40/50
19722	16556	22857	المبيعات المحققة	
350	300	279	انحراف المبيعات	
8879	6216	6949	المبيعات المقدرة	Total Cut-Back
9079	6816	7099	المبيعات المحققة	
200	600	150	انحراف المبيعات	
730	529	471	المبيعات المقدرة	Emulsion
758	649	516	المبيعات المحققة	
28	120	45	انحراف المبيعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية

نستنتج من خلال الجدول السابق أن إنحرافات المبيعات لمؤسسة نفضال خلال السنوات (2020-2022) للمنتجات الثلاثة كانت جميعها إيجابية، ويمكن توضيح نتائج هذا الجدول بشكل من التفصيل فيما يلي:

✓ جاء إنحراف المبيعات للمنتج (Purs 40/50) إيجابيا خلال سنوات الدراسة (2020، 2021، 2022) وكانت قيمته على التوالي: 279 و 300 و 350، ويلاحظ أن انحراف يرتفع سنة بعد أخرى، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد التقديرات بناء على المعطيات العلمية، ويعد هذا الإنحراف جيدا بالنسبة للمؤسسة.

✓ جاء إنحراف المبيعات للمنتج (Cut-Back) إيجابيا خلال سنوات الدراسة (2020، 2021، 2022) وكانت قيمته على التوالي: 150 و 600 و 200، وتلاحظ أن انحرافات المبيعات متذبذبة (ارتفاع وانخفاض)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تصحيح الإنحرافات وتحاول تحري الدقة في تقديرات الإنتاجية.

✓ جاء إنحراف المبيعات للمنتج (Emulsion) إيجابيا خلال سنوات الدراسة (2020، 2021، 2022) وكانت قيمته على التوالي: 45 و 120 و 28، وتلاحظ أن انحرافات المبيعات متذبذبة (ارتفاع وانخفاض)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تصحيح الإنحرافات وتحاول تحري الدقة في تقديرات الإنتاجية.

ويتبين لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن هناك انحرافات ايجابية للمبيعات المؤسسة الثلاثة والمتمثلة في: (Purs 40/50, Cut-Back, Emulsion)، وهذا يدل على أن البيع الفعلي قد تجاوز البيع المقدر، وهذا يدل على أن مستوى البيع في المؤسسة جيد حيث فاق التوقعات خلال السنوات المدروسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية

المطلب الثالث: دور الموازنات التقديرية في مؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية على التخطيط الإستراتيجي

من أجل التعرف على دور الموازنات التقديرية في مؤسسة نفطال مركز الزيت بغرداية على تخطيطها الإستراتيجي، قمنا بإعداد مقابلة موجهة مع مسير المركز في 2024/05/13، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة حول هذا الموضوع في بطاقة المقابلة¹، بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة.

ومما استخلصناه من خلال هذه المقابلة أن للموازنات التقديرية (الموازنة التقديرية للإنتاج والموازنة التقديرية للمبيعات) ارتباط كبير وعلاقة قوية بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا يتجلى في دور الموازنات التقديرية على مساعدة في إعداد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال إمداده بمعلومات مفيدة لتحقيق ذلك، ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- مساعدة على رسم الخطط سواء كان على المدى متوسط أو قصير أو بعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة وتحدد توجهاتها المستقبلية.

- تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة وتحقيق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة، وتساعد في التنبؤ المالي الذي يعد ركن أساسي من أركان التخطيط المالي.

- تساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ قرارات التخطيط الإستراتيجي وتقرير كيفية تقييم الأداء والتغذية العكسية اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرار في المستقبل، كما تساعد في تحقيق الكفاءات في الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية، من خلال وربط التقديرات بتحقيق الأهداف للمساعدة في تنفيذ القرارات داخل المنظمة.

¹ انظر الملحق رقم 02.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال مركز الزفت بولاية غرداية

- تساعد في تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية معينة ضمن فترة زمنية معينة تحددها الخطة، بأقل تكلفة ممكنة عمليا.
- تعد بمثابة أجهزة إنذار للتعرف على الأخطاء والانحرافات في الأداء، فهي تقيس مدى تنفيذ الأهداف، وأن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التقديرية.
- توفر الموازنات التقديرية معلومات هامة يمكن على أساسها تعديل الأهداف أو الخطط الإستراتيجية أو إعادة إعدادها من جديد في حالة وجود المتغيرات الجديدة في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما تؤثر على الخطة الإستراتيجية بناء على المبلغ المتوقع الحصول عليه والأهداف الإستراتيجية الرئيسية التي يجب تحقيقها.
- متابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض الدراسة التطبيقية في مؤسسة نفطال مركز الزيت بولاية غرداية، حيث استخدمنا الوثائق والمقابلة الموجهة في الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة، وقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية حول واقع تطبيق للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، حيث قمنا بإعداد الموازنات التقديرية المعتمدة فيها، بالإضافة إلى تحديد دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي، وما تبين لنا أن المؤسسة تعتمد التخطيط الإستراتيجي وتطبقه الإدارة العليا، كما أن الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها تتمثل في الموازنات التقديرية للإنتاج والبيع، ويتجلى دور هام لهذه الموازنات التقديرية في توفير المعلومات التفصيلية حول امكانيات المؤسسة وما تمتلكه، وكذا نشاطها ووضعيتها المالية، وتعد مؤشر لمدى تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

سمحت هذه الدراسة بالتعرف على دور الموازنات التقديرية على التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية، من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في المقدمة.

1. إختبار صحة الفرضيات:

من خلال من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية حول دور الموازنات التقديرية على التخطيط الإستراتيجي، تم التأكد من صحة الفرضيات من خلال قبولها او رفضها بالنسبة للفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أن: هناك تطبيق للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية، ويمكننا الإستنتاج من خلال المعلومات المتحصل عليها من المقابلة أن التخطيط الإستراتيجي لهذه المؤسسة يتم وفقا للسياسات والأهداف التي ترسمها في المؤسسة الأم، وتعدّها الإدارة العليا، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

بالنسبة للفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أن: تعتمد مؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية على الموازنات التقديرية للإنتاج والمبيعات في نشاطها، ويمكننا الإستنتاج من خلال إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج والبيع خلال السنوات (2020-2020)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

بالنسبة للفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أن: هناك انحرافات إيجابية في الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية، وهذا ما بينته نتائج حساب انحراف الإنتاج والبيع خلال السنوات (2022-2020)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

✓ بالنسبة للفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على أنه: تساهم الموازنات التقديرية لمؤسسة نפטال مركز الزفت بولاية غرداية في نجاح التخطيط الإستراتيجي من خلال المعلومات التي توفرها حول نشاطها.

2. نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- ✓ هناك تطبيق للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نפטال مركز الزفت بغرداية، وذلك بناء على السياسات والأهداف التي ترسمها في المؤسسة الأم، حيث يتم إعداده من طرف الإدارة العليا.
- ✓ يعتمد إعداد التخطيط الإستراتيجي على المعلومات الداخلية مثل الموارد البشرية والمالية والتنظيمية والتكنولوجية، وكذا المعلومات الخارجية مثل وضع السوق، والعملاء المستهدفين.
- ✓ يهدف التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسة إلى تقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة الأم، كما أنه يتم إعداد التخطيط الإستراتيجي من طرف أطراف داخليين مثل رؤساء المصالح والأقسام وأطراف خارجيين مثل خبراء ترسلهم المؤسسة الأم، يتمتعون بالخبرة المهنية والمنصب الوظيفي.
- ✓ تساعد الموازنات التقديرية على رسم الخطط سواء كان على المدى متوسط أو قصير أو بعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة وتحدد توجهاتها المستقبلية.
- ✓ تساهم الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءات في الإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية، من خلال وربط التقديرات بتحقيق الأهداف للمساعدة في تنفيذ القرارات داخل المنظمة.
- ✓ تساعد الموازنات التقديرية في تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية معينة ضمن فترة زمنية معينة تحددها الخطة، بأقل تكلفة ممكنة عمليا.
- ✓ تعد الموازنات التقديرية بمثابة أجهزة إنذار للتعرف على الأخطاء والانحرافات في الأداء، فهي تقيس مدى تنفيذ الأهداف، وأن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التقديرية.
- ✓ توفر الموازنات التقديرية معلومات هامة يمكن على أساسها تعديل الأهداف أو الخطط الإستراتيجية أو إعادة إعدادها من جديد في حالة وجود المتغيرات الجديدة في البيئة الداخلية أو الخارجية.

الخاتمة

✓ تمكن الموازنات التقديرية متابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة.

3. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

✓ ضرورة إعداد الخطط الإستراتيجية بشكل مرن يمكن المؤسسة من تعديلها بكل سهولة.
✓ وضع دورات تكوينية وتدريبية للقائمين بإعداد التخطيط الإستراتيجي من أجل رفع كفاءتهم.
✓ تفعيل أدوات مراقبة التسيير من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول البيئة الداخلية للمؤسسة والخارجية.

✓ العمل على وضع برامج رقابية تقيس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
✓ الإستعانة بالخبراء من أجل مراجعة نتائج نشاط المؤسسة خلال السنوات السابقة وتقييمها، من أجل التعرف على الأهداف الإستراتيجية غير المحققة، ومعرفة أسبابها وإعطاء حلول لها.

4. آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذه الموضوع يمكن إقتراح بعض الموضوع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية بالنسبة للباحثين الآخرين فيما يلي:

✓ التحليل الإستراتيجي ودوره في نجاح التخطيط الإستراتيجي.
✓ أدوات مراقبة التسيير كوسيلة لنجاح التخطيط الإستراتيجي.
✓ المحاسبة التحليلية ودورها في توفير معلومات حول التخطيط الإستراتيجي.
✓ التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة.
✓ الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرارات الإستراتيجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. طارق عبد العال حماد، الموازنة التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
 2. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، دون سنة.
 3. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 1977.
 4. محمد فركوس، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
 5. هيثم محمد الراعي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
 6. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007.
- الرسائل الجامعية:
7. أسامة الصحفي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، رسالة الماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2012.
 8. توفيق مخلوفي، دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات - تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الإقتصادية -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
 9. حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة المركب الصناعي التجاري (عين بسام) -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018.

قائمة المراجع

10. سنوسي هني، محمد قدوش، أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة: مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة للفترة ما بين 2016-2026 (2018-2019)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018-2019.
11. عائشة بابو، دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي - دراسة الحالة على بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة غرداية) -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2016-2017.
12. عفاف خشعي، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير: دراسة حالة شركة التمور للجنوب - بسكرة-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
13. ليندة بن عزوز، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
14. محمد عز الدين نعمون، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
15. هدى حرود، بوزاوي سناء، دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام جيكا قالمة -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021.

قائمة المراجع

المجلات:

16. باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة المركب المنجمي -، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة غرداية، غرداية، ديسمبر 2021.

17. بشري الصمادي، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 164، جامعة الأزهر، الأردن، يوليو 2015.

18. بلال خليل المهينة، الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية إعدادها)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، الأردن، 2022.

19. عصام الفيلاي، التخطيط الإستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، العدد 29، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.

20. منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 09، العدد 01، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021.

21. هشام بوبكر، التخطيط الإستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية -، المجلد 2، العدد 28، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016.

المحاضرات الجامعية:

22. أمحمد متناوي، محاضرات حول الموازنات التقديرية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022-2023.

قائمة المراجع

23. جمال بوازديّة، محاضرات في الفكر الإستراتيجي، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019.
24. خالد رجم، محاضرات مقياس استراتيجية المؤسسة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.
25. سفيان بوزيد، محمد الأمين مكاوي، محاضرات حول تسيير الميزانية، كلية الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022-2023.
26. سليمة حرمل، محاضرات في مقياس الموازنة التقديرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018-2019.
27. الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، دليل إعداد الموازنات التخطيطية وخطط وموازنة التشغيل والصيانة لشركات مياه الشرب والصرف الصحي، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مصر، 2011.
28. عادل دعاس، محاضرات حول الموازنة التقديرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019-2020.
29. محمد حسين علي الجنابي، القسم الثالث: التخطيط الإستراتيجي، دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجي من أجل تدعيم العمل الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 21 فبراير-29 مارس 2022.
30. موسى بخاشة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019-2020.
31. نعيمة يحيوي، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

قائمة المراجع

32. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة المصرية، مصر، مارس 2021.

المراجع الأجنبية:

33. Tina Marie Wilson, Titled : **Analyzing the Budget and Strategic Plan Relationship: A Case Study Approach**, Georgia State University, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Of Executive Doctorate in Business, (2021).
34. CHRISTINE BISHOP-EDKINS AND THOMAS A. BIRKLAND, **Linking Strategic Planning and Budgeting: A Case Study of the New Jersey Department of Transportation**, Transportation Research Board, Issue Number: 1305, Jersey, (1991).
35. Harlyn Lindon Siagian, Titled : **THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND BUDGET PREPARATION TO FINANCIAL PERFORMANCE: A STUDY ON THREE SDA HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN INDONESIA**, Jurnal Ekonomis, Vol 6, No 1, Universitas Advent Indonesia, Indonesia, (2012).

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة المقابلة حول واقع التخطيط الإستراتيجي

نموذج المقابلة:

س 1: هل يتم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ؟ ومن الجهة المسؤولة عنه ؟

ج 1:

س 2: كيف تنظر المؤسسة محل الدراسة إلى التخطيط الإستراتيجي ؟

ج 2:

س 3: ما أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟

ج 3:

س 4: ما هي أهم المعلومات التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ج 4:

س 5: ما هي أهداف اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة ؟

ج 5:

س 6: من هم الأطراف الداخليين والخارجيين الذي يشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ج 6:

س 7: هل يتم توفير المعلومات تساعد في إعداد التخطيط الإستراتيجي بناءا على التحليل البيئي الداخلي والخارجي SOWT في المؤسسة محل الدراسة ؟

ج 7:

س 8: فيما تتمثل أهمية المعلومات التي يقدمها هذا التحليل بالنسبة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي ؟

ج 8:

الملحق رقم (02): إستمارة المقابلة حول دور الموازنات التقديرية في التخطيط الإستراتيجي

نموذج المقابلة:

س 1: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في رسم الخطط الإستراتيجية ؟

ج 1:

س 2: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي وتقييمها ؟

ج 2:

س 3: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في تحقيق التنبؤ المالي ؟

ج 3:

س 4: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي ؟

ج 4:

س 5: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

ج 5:

س 6: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في توجيه الموارد لتحقيق التخطيط الإستراتيجي

ج 6:

س 7: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في تقييم القرارات الإستراتيجية

ج 7:

س 8: كيف تؤثر الموازنات التقديرية في تعديل الخطط الإستراتيجية ؟

ج 8:

الملاحق

الملحق رقم (03): تقديرات المبيعات لمؤسسة نفطال 2020

Goods	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Sépt.	Oct.	Nov.	Déc.	TOTAL
PREVISIONS DES VENTES BITUMES DE CENTRE BITUMES GHARDAIA - EXERCICE													
Purs 40/50	1 621	1 389	1 737	1 968	1 853	2 200	2 084	2 084	2 084	2 200	1 737	1 621	22 578
Cut-Back 0/1	137	117	147	166	157	186	176	176	176	186	147	137	1 909
Cut-Back 150/250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cut-Back 400/600	362	310	388	440	414	491	465	465	465	491	388	362	5 041
Total Cut-Back	499	428	535	606	570	677	642	642	642	677	535	499	6 951
Emulsion	34	29	36	41	39	46	43	43	43	46	36	34	471
Oxydés Vrac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oxydés Sac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Oxydés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BMP NAFTAL													
Total Bitumes	2 154	1 846	2 308	2 615	2 462	2 923	2 769	2 769	2 769	2 923	2 308	2 154	30 000

الملاحق

الملحق رقم (04): تقديرات المبيعات لمؤسسة نفضال 2021

BTM	Grade	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	TOTAL	
CENTRE BITUMES DE GHARDAIA															
CENTRE BITUMES GHARDAIA	Bitumes Pures 40/50	964	905	1443	1149	1472	1714	1277	1333	1517	1791	1418	1273	16256	
	Bitumes purs 50/70	0	0	0	0	0	0			0				0	
	TOTAL Bitumes purs	964	905	1443	1149	1472	1714	1277	1333	1517	1791	1418	1273	16256	
	Cut-Back 0/1	155	106	88	64	48	94	143	105	91	148	142	152	1334	
	Cut-Back 150/250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Cut-Back 80/100	342	291	202	334	273	430	535	478	378	619	430	568	4880	
	Total Cut-Back	497	397	291	398	320	524	678	582	469	767	571	720	6214	
	Emulsion		5	15	13	65	77	41	39	27	139	53	56	529	
	Oxydes Vitr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Oxydes Sac.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Total Oxydes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Imp natif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	TOTAL GHARDAIA	1461	1307	1748	1560	1857	2315	1996	1955	2012	2697	2042	2048	2688	33000

الملاحق

الملحق رقم (05): تقديرات المبيعات لمؤسسة نفضال 2022

CENTRE BITUMES DE GHARDAIA														
BTM	Grade	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sépt.	Oct.	Nov.	Déc.	TOTAL
CENTRE BITUMES GHARDAIA	Bitumes Purs 40/50	1518	1810	1848	1606	1850	1514	1194	1413	1534	1733	1691	1662	19372
	Bitumes purs 50/70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL Bitumes purs	1518	1810	1848	1606	1850	1514	1194	1413	1534	1733	1691	1662	19372
	Cut-Back 0/1	334	221	332	266	297	283	318	271	222	233	201	186	3164
	Cut-Back 150/250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cut-Back 400/600	592	380	478	388	486	553	551	480	488	404	494	441	5735
	Total Cut-Back	926	601	810	654	783	836	869	751	710	637	695	627	8898
	Emulsion	43	40	49	54	66	84	74	80	70	71	44	54	730
	Oxydés Vrac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Oxydés Sac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Oxydés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL GHARDAIA		2487	2451	2706	2314	2699	2433	2138	2244	2314	2441	2430	2343	29000