



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: محاسبة
بعنوان:

تقييم نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تحقيق كفاءة الأداء في
المستويات الادارية
-دراسة حالة مؤسسة سونا طراك فرع واد نومر-زلفانة-
للفترة 2021/2020

تحت إشراف:

-أ.د. عجيلة محمد

من إعداد الطالبتين:

- حياة خوذيري

- فتيحة سعادوي

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيس	جامعة غرداية	محاضر-أ-	بوخاري عبد الحميد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	عجيلة محمد
ممتحنا	جامعة غرداية	محاضر -أ-	خبيطي خضير

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: محاسبة
بعنوان:

تقييم نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تحقيق كفاءة الأداء في
المستويات الادارية
-دراسة حالة مؤسسة سونا طراك فرع واد نومر-زلفانة-
للفترة 2021/2020

تحت إشراف:

-أ.د. عجيلة محمد

من إعداد الطالبين:

- حياة خوذيري

- فتيحة سداوي

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوخاري عبد الحميد	محاضر-أ-	جامعة غرداية	رئيس
عجيلة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
خيبي خضير	محاضر -أ-	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله عند البدء وعند الختام، اللهم إن وصلنا إلى نجاح فهذا بفضلك وكرمك وتوفيقك يارحيم، اللهم لك الحمد على التمام.

- إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل إفتخار الذي لم أجد عبارات تفيه حقه بالتقدير والإحترام، الذي علمني كيف يكون الصبر طريق للنجاح إلى قدوتي ومفخرتي، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار "والدي العزيز".

- إلى سندي في الحياة، من سهرت الليالي ومن ضحت بالكثير من أجلي إلى التي غمرتني بدعائها إلى التي لو وصفتها لما أنصفتها فجعل الله الجنة تحت قدميها أدامها الله لؤلؤة تنير حياتنا "أمي الغالية".
أهديكما هذا العمل فهو منكما قبل أن يكون مني.

- إلى بلسم روحي وحياتي، أنتم سندي وحزام ظهري وكياني وفلذات كبدي إخواني الأعزاء
"أحلام، عزالدين، سفيان، نور الهدى"

- إلى خالتي القريبة إلى قلبي وملهمتي والنصف الآخر لأمي حفظك الله يا حبيبة قلبي وأدام عليك صحتك، وإلى شمعة حياتها حبيبة قلبي "وفاء" حفظك الله من كل مكروه، وأدامك سعادة، وبهجة لوالديك.

- إلى أختي الغالية وصديقتي و حبيبة قلبي "نوال" و إلى فلذة كبدها "ليليان" دمتي أملا وذخرا لوالديك.

- إلى اللذين بفرحهم نجاحنا، وبخزيمهم فشلنا، أهدي هذا العمل إلى جميع الأقارب قلبا، ودما و وفاء.

- إلى كل زملائي دفعة 2023 ماستر محاسبة إلى كل أساتذتي.

- إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد ويتمنى لي الخير.

أهدي ثمرة عملي هذا إليكم جميعا.



الإهداء

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين، ولديه يزداد شكر الشاكرين ، أشكر الله تعالى أن هداني للخوض في هذه الدراسة وأعاني على إنجازها بتوفيقه، اللهم لك الحمد على تمام أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة والأمل وأوصانا بيبهم الرحمان حين قال (وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا).. والدي العزيز.. ووالدي الغالية إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار، وأن أكون قادرة في النهاية على تحقيق ماكنت تتمناه وتتوقعه "أبي الغالي" أمل أن تجهد في هذا العمل ثمرة تضحياتك، قد حان وقت قطفها بعد طول انتظار حفظك الله تعالى، وأمدك بالصحة، والعمر المديد. إلى جنة الله في الأرض وبسمتي في الحياة، إلى من كان دعائها سر نجاحي "أمي الحبيبة" الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادي بخيوط من قلبها، حفظك الله، ورعاك.

إلى من أودع في نفسي ثقة لاحدود لها ، وأمدني بالأمل، والإرادة. إلى سندي في الحياة، إلى مصدر قوتي "خالي مصطفى". إلى سندي وملاذي وبهجة حياتي "إخوتي وأخواتي" كل واحد باسمه، إلى الرياحين العطرة، وبراعم الأسرة "آية ، ياسين ، أماني، عبد الإله ،فاطيمة ،عبد الجلال.

إلى من جمعني بهن الأيام، لا أستطيع فراقهن "حنان، حياة سمية، نصيرة ،ونام "

إلى رفاق خطوات النجاح بدءا من أول خطوة إلى آخرها.... صديقاتي دفعة "2023 ماستر محاسبة".

أما عن فريقي فلا اقتباسا يستطيع وصفها، ولا كلاما يعبر عن شعورها، لم يكن الوصول سهلا لولا توفيق من الله أولا وعزيمة، وإصرار ثانيا ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. الى كل من ساهم في نجاحي وكان له فضل في مسيرتي، ولو بتيسير أهديكم بحث تخرجي .



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهتنا على إنجاز هذا العمل المتواضع، أما بعد: وإيماناً بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإني أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور (عجيلة محمد) اعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع وعلى إشرافه وتوجيهاته ونصائحه، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء. والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة،

وبالأخص الأستاذ الدكتور زوايد لزهاري أهدي لك أسمى عبارات الشكر والتقدير، وإلى كافة أساتذتي المحترمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مؤسسة سوناطراك" واد نومر غرداية "وبالأخص موظفي قسم المالية الذين ساعدونا في الحصول على جميع المعلومات .

وأتوجه بالشكر الخاص إلى شبيحي محمد، و رئيس قسم المالية بومعروف رمضان، وأيضاً نشكر أعضاء اللجنة المناقشة التي ستناقش بدورها هذه المذكرة مع تقديم كامل احترامنا لهم.

وأخيراً بالحب والسرور والفرح نقدم هذا العمل المتواضع.

ونسأل الله التوفيق.

Class of 2023

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات وذلك لأهمية هذا النظام من حيث قيامه بتحديد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية لتحديد المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطط الموضوعة، والتكاليف المتوقعة، والمحققة، وتحليل الانحرافات، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين الانتاجية، وتخفيض التكاليف في مختلف المستويات، ودور هذا النظام في تحقيق كفاءة الأداء في مستويات الإدارية، وذلك على مستوى مؤسسة سوناطراك فرع واد نومر، حيث إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي للتطرق لجميع جوانب دراستنا ومنهج دراسة حالة على مستوى مؤسسة سوناطراك، وذلك باستخدام أداة الدراسة و تحليل الوثائق، وتمثل هذه الوثائق في الموازنة التقديرية للمؤسسة محل الدراسة للفترة 2020\2021 ومن خلال هذا البحث توصلنا إلى أن نظام محاسبة المسؤولية يساهم في مساعدة الإدارة في تقسيم الأداء لمراكز التكلفة عن طريق تحديد الإنحرافات الملائمة، والغير ملائمة بالمقارنة بين التكاليف المحققة و المتوقعة.

وتمثلت التوصيات التي قمنا باقتراحها في ضرورة متابعة ومقارنة النتائج المقدرة، والمحققة وتحليل الانحرافات، سواء كانت ملائمة، أو غير ملائمة مع تحديد نقاط القوة، والحرص على معالجة النتائج السلبية ودراسة النتائج الإيجابية بصورة منتظمة.

الكلمات المفتاحية: محاسبة مسؤولية، كفاءة أداء، انحرافات، موازنة تقديرية.

Abstract:

The objective of this study was to demonstrate the feasibility of applying the system of accountability in enterprises because of the system's relevance in determining the positions of responsibility in the economic unit to identify problems hindering the implementation of the plans developed projected, realized costs, analysis of deviations, knowledge of their causes, treatment and decision-making leading to improved productivity, Reducing costs at different levels and the system's role in achieving efficient performance at management levels, At the level of the Sonatrak Foundation Wade Numer Branch, where in the study we relied on the descriptive curriculum to address all aspects of our study and the case study curriculum at the level of the Sonatrak Foundation, Using the study and document analysis tool, these documents are the estimated budget of the institution under consideration for the period 2020/2021. Through this research, we have concluded that the liability accounting system contributes to the management's assistance in dividing performance for the cost centres by identifying appropriate deviations and inadequate comparison between realized and projected costs.

The recommendations we proposed The need to follow up and compare the results of the capability, verification and analysis of deviations, whether appropriate or inappropriate, while identifying strengths, working to address them, the negative results and examining positive results on a regular basis.

key words: Accountability responsibility, performance efficiency, deviations, discretionary balance

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات	
I	الإهداء	
II	شكر و عرفان	
V	الملخص	
VI	قائمة المحتويات	
VIII	قائمة الجداول	
IX	قائمة الأشكال	
X	قائمة الملاحق	
أ-ت	مقدمة	
16	الإطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء والدراسات السابقة	الفصل الأول
17	تمهيد	
18	أساسيات محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء	المبحث الأول
18	مدخل نظام محاسبة المسؤولية	المطلب الأول
26	منطلقات كفاءة الأداء	المطلب الثاني
30	علاقة نظام محاسبة المسؤولية في تحسين كفاءة الأداء	المطلب الثالث
31	دراسات سابقة	المبحث الثاني
31	دراسات الوطنية	المطلب الأول
34	دراسات الأجنبيو	المطلب الثاني
37	التعليق حول الدراسات السابقة	المطلب الثالث
42	خلاصة الفصل	
43	دراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية	الفصل الثاني
44	تمهيد	
45	تقديم عام لمؤسسة سوناطراك	المبحث الأول
45	تعريف مجمع سوناطراك	المطلب الأول
48	الهيكل التنظيمي لفرع واد نومر	المطلب الثاني

50	المصلحة محل الدراسة (فرع واد نومر)	المطلب الثالث
53	الموازنة التقديرية للتكاليف والمبيعات	المبحث الثاني
53	الموازنة التقديرية للتكاليف لأقسام مؤسسة سوناتراك فرع الإنتاج واد نومر	المطلب الأول
69	الموازنة التقديرية للإنتاج مؤسسة سوناتراك فرع الإنتاج واد نومر خلال الفترة 2020-2021.	المطلب الثاني
77	خلاصة الفصل	
79	الخاتمة	
83	المراجع	
88	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
38	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-I
46	يوضح المعلومات حول مؤسسة سوناطراك	1-II
47	يوضح منابع النفط والغاز التابعة لمديرية حاسي رمل	2-II
48	يوضح منابع النفط والغاز التابعة للمنطقة الانتاجية واد نومر	3-II
53	يوضح التكاليف الخاصة بقسم الامدادات في مؤسسة سوناطراك لسنة 2020	4-II
56	يوضح التكاليف الخاصة بقسم الامدادات في مؤسسة سوناطراك لسنة 2021	5-II
58	يوضح التكاليف الخاصة بقسم الصيانة في مؤسسة سوناطراك لسنة 2020	6-II
61	يوضح التكاليف الخاصة بقسم الصيانة في مؤسسة سوناطراك لسنة 2021	7-II
63	يوضح التكاليف الخاصة بقسم الإنتاج في مؤسسة سوناطراك لسنة 2020	8-II
66	يوضح التكاليف الخاصة بقسم الإنتاج في مؤسسة سوناطراك لسنة 2021	9-II
69	يوضح الموازنة التقديرية لإنتاج خلال سنة 2020 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر بالطن	10-II
71	يوضح الموازنة التقديرية لإنتاج خلال سنة 2021 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر بالطن	11-II
73	يوضح الموازنة التقديرية للمبيعات خلال سنة 2020 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر بالدولار	12-II
75	يوضح الموازنة التقديرية للمبيعات خلال سنة 2021 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر بالدولار	13-II

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
22	الأنظمة الفرعية لنظام الرقابة الداخلية وأهدافها ووسائلها	1-I
49	يوضح الهيكل التنظيمي لفرع واد نومر	1-II
52	يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية بفرع واد نومر	2-II
55	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإمدادات لسنة 2020	3-II
57	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإمدادات لسنة 2021	4-II
60	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الصيانة لسنة 2020	5-II
62	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الصيانة لسنة 2021	6-II
65	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإنتاج لسنة 2020	7-II
68	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بقسم لإنتاج لسنة 2021	8-II
70	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2020	9-II
72	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2021	10-II
74	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2020	11-II
76	يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2021	12-II

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	الموازنة التقديرية للتكاليف لقسم الإمدادات	01
92	الموازنة التقديرية للتكاليف لقسم الصيانة	02
86	الموازنة التقديرية للتكاليف لقسم الإنتاج	03

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring a central vertical element and symmetrical side flourishes.

مقدمة

أ. توطئة:

ظهر دور محاسبة المسؤولية كأحد الأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية والتي تضمن الإدارة الصحيحة وتقييم منظمات الأعمال (التعديل وتصحيح المسار)، مما يفوض جزء من المسؤوليات والصلاحيات الإدارية لمختلف الإدارات العليا فيها، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بلامركزية الإدارة التي فيها تقوم الإدارة العليا بتفويض بعض السلطات واتخاذ القرار إلى الإدارة الوسطى والقاعدية، ويمكن أن يكون ذلك ناجحا، ويتطلب تقسيم العمل إلى مراكز يمكن إدارتها وهذا يحتم على نظام المحاسبة تزويد الإدارة العليا بتقارير يحتاجونها وتحديد الأداء الإيجابي والسلبي من أجل تطوير الانحرافات الإيجابية وتصحيح الانحرافات السلبية في المستقبل.

على الرغم من أن موضوع المحاسبة ليس جديدا إلا أن الدور الفعال الذي تمنحه هذه الأداة للمحاسبة الإدارية قد اكتسب مؤخرا مكانة بارزة، ينظر إليها على أنه جزء من ممارسة استراتيجية متجددة تتبناها المؤسسات بغض النظر عن مجال نشاطها والتي تطمح إلى الاستمرارية والبقاء.

ب. إشكالية الدراسة:

يعتبر نظام محاسبة المسؤولية من الأنظمة المعاصرة التي ظهرت حديثا، حيث يحظى بمكانة حساسة في المؤسسات الاقتصادية لما له من تأثير على مختلف نشاطاتها، فهي تجعل البيانات والمعلومات المالية والإحصائية أكثر فاعلية في إعداد الخطط والميزانيات على مختلف المستويات الإدارية. وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسة على النحو التالي:

إلى أي مدى يؤثر تبني نظام محاسبة المسؤولية على كفاءة الأداء في المستويات الإدارية في مؤسسة سوناطراك - فرع واد نومر-؟

وللإلمام أكثر بجوانب الموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

- 1- ما مدى توافر المؤسسة محل الدراسة لأبعاد محاسبة المسؤولية ؟
- 2- ما مدى الاعتماد الدوري للمؤسسة محل الدراسة لأسلوب الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط؟
- 3- ما مدى الاعتماد الدوري للمؤسسة محل الدراسة لأسلوب الرقابة من خلال نظام الحوافز من أجل تحقيق زيادة الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

بناء على الإشكالية المقدمة والإشكاليات الجزئية يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- 1- يؤثر تقييم الهيكل التنظيمي في كفاءة الأداء، لأن كلما طبق نظام محاسبة المسؤولية يمكن تقييم كفاءة أداء المستويات الإدارية المختلفة وتوجيه القرارات الإدارية المناسبة نحو مراكز المسؤولية ذات الأداء الضعيف.
- 2- تعتبر مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط هي المحرك الرئيسي في تحقيق كفاءة الأداء في المستويات الإدارية بمؤسسة سوناطراك، لأنها تعد جوهر الموازنة التقديرية حيث تهدف إلى تحقيق عدم وجود فرق أي تساوي الأداء الفعلي مع المخطط.
- 3- يتم استعمال نظام الحوافز في تحقيق زيادة الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عن طريق تشجيع العمال لزيادة أداءهم الفعلي.

أهداف الدراسة :

بناء على الإشكاليات والفرضيات المقدمة يمكننا تقديم الأهداف التالية:

- بيان أهمية محاسبة المسؤولية كأداة تسمح للإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- التأكيد على أهمية الاعتماد على محاسبة المسؤولية واستخدامها في الوكالات والإدارات حتى تكون هناك عملية تقييم ورقابة فعالة؛
- إبراز مسؤولية الانحرافات لمحاسبة المسؤول عنها عن طريق تقويم كفاءة الأداء ومختلف المستويات الإدارية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً مهماً وحديثاً في مجال النظم المحاسبية حيث، تكمن أهميته في أنه يبرز الدور الفعال لنظام محاسبة المسؤولية على التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في مختلف أنشطة المؤسسات، ويقوم بتقديم البيانات والمعلومات والتقارير التي تساعد مستويات الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة لثمين وتحسين الأداء، بالإضافة إلى اهتمام المحاسبة الإدارية بجانب الأداء المحاسبي.

مبررات اختيار الموضوع :

بناء على ما سبق يمكن تقديم الأسباب الذاتية والموضوعية على النحو التالي:

الأسباب الذاتية:

- ارتباط موضوع دراستنا بتخصصنا الجامعي؛
- قلة المراجع والدراسات التي درست هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية نظام محاسبة المسؤولية؛
- التعرف على أهم طرق تقييم الأداء؛
- إبراز كفاءة محاسبة المسؤولية في تأثيرها على القرارات المتخذة.

حدود الدراسة:

بناء على الإشكالية المفروضة يمكن إعطاء الحدود الزمنية ومكانية كالتالي:

- الزمنية: سنة 2023.
- المكانية: مؤسسة سوناطراك فرع واد نومر.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

وفقا لدراستنا ومن أجل التعرف والتطرق إلى جميع الجوانب المهمة الخاصة بدراستنا وتحليل أبعاد متغيراتها، والقيام بكل مشكلة الدراسة ودراسة صحة فرضياتها، قمنا باعتمادنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي، وذلك عن طريق الاستعانة بالمذكرات والمراجع والكتب، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فسوف نتبع منهج دراسة الحالة، وذلك باستعمال أداة تحليل وثائق، حيث سوف نقوم بتحليل الوثائق والمعلومات المقدمة من طرف مؤسسة سوناطراك ونقوم بعدها باستخراج النتائج المناسبة.

هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية، والوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين.

الفصل الأول خصصناه إلى الإطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء و الدراسات السابقة، ومن أجل التعرف على الإطار النظري لدراستنا قسمناه إلى مبحثين في كل مبحث ثلاثة مطالب وهي كما يلي ، المبحث الأول : أساسيات محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ، يشمل المطلب الأول مدخل لنظام محاسبة المسؤولية ، أما المطلب الثاني فكان منطلقات كفاءة الأداء، و أخيرا المطلب الثالث تمثل في علاقة نظام محاسبة المسؤولية في تحسين كفاءة الأداء، بينما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة من دراسات وطنية و دراسات أجنبية ، وختمناه بمطلب خاص بالفرق بين الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

أما الفصل الثاني ، فكان الدراسة الميدانية والتي قمنا بها في مؤسسة سوناطراك فرع واد نومر ولاية غرداية حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول خصصناه لتقديم تعريف عن المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله دراسة وتحليل الانحرافات في الموازنة التقديرية للتكاليف والمبيعات بالقيمة والكمية.



الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء

والدراسات السابقة



الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

اكتشفت المحاسبة منذ القديم وتطورت بمرور الزمن وتنوعت باختلاف المجالات التي استعملت فيها، ومن أنواع المحاسبة نجد محاسبة المسؤولية التي أصبحت من أهم النظم المحاسبية الموجودة في المؤسسات، وتحظى بأهمية بالغة عند إدارة المؤسسات، فهي تعتبر كنظام رقابة على التكاليف لتقليلها والتحكم فيها، وأيضاً لتقييم الأداء، كالأداء الوظيفي للعمال وهذا من أجل تحسين جودة المنتوجات، وأيضاً يساهم في تحقيق كفاءة الأداء لمختلف مستويات الرقابة، ومن أجل التعرف أكثر على نظام محاسبة المسؤولية والأداء، قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أساسيات محاسبة المسؤولية وكفاءة الاداء

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المبحث الاول: أساسيات محاسبة المسؤولية وكفاءة الاداء

تنوعت وتعددت مهام الإدارة العليا في المؤسسات الإقتصادية، وأصبحت من الصعب عليها القيام بجميع مهامها، لذلك قسمت المهام والمسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية الفرعية، ومن أجل التأكد من حسن تسيير الإدارات الفرعية للمسؤولية المقدمة لها، كان لا بد من إيجاد نظام للمراقبة على التكاليف، ومن هنا جاء بنظام محاسبة المسؤولية، حيث سنتناول الإطار المفاهيمي لهذا النظام في هذا المبحث.

المطلب الاول: مدخل نظام محاسبة المسؤولية

تعتبر محاسبة المسؤولية من بين أهم النظم المحاسبية التي يجب أن تحظى بإهتمام الإدارة العليا لمختلف المؤسسات وهذا بسبب أثرها الكبير التي تحته على المؤسسة وإراداتها.

أولاً: مفهوم نظام محاسبة المسؤولية:

يعتبر نظام محاسبة المسؤولية إحدى الأدوات المهمة في نظام الرقابة في المؤسسات الإقتصادية، فهو يستعمل كأداة رقابة على المسؤولية والتكاليف.

1- نشأة نظام محاسبة المسؤولية¹:

إن نظام محاسبة المسؤولية يعتبر أسلوباً من أساليب المحاسبة الإدارية الحديث العهد نسبياً في الفكر المحاسبي، حيث ترجع أولى البحوث فيها إلى عام 1952 م حيث قام John. A. Higgins بكتابة أول مقالة بعنوان "محاسبة

¹ محمد المبروك النابض، مدى توفر مقومات استخدام نظام محاسبة المسؤولية ومعوقات استخدامه في المصارف التجارية الليبية، مجلة الجامعي، العدد 29، ليبيا، 2020، ص170.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المسؤولية "واعتبرت هذه المقالة أول إطار علمي متكامل لنظام محاسبة المسؤولية، وتبعته مقالات أخرى وبحوث عديدة لكتاب آخرين كانوا يشيرون دائماً إلى مقالة Higgins لما لها من أثر بالغ في تطوير نظام محاسبة المسؤولية.

ونشأة نظام محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف إلى الرقابة على الأعمال، وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة، لمساءلتهم عن نتيجة أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط له، ويتطلب تطبيق أسلوب هذا العمل على تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية.

2- تعريف محاسبة المسؤولية: يوجد العديد من تعريفات محاسبة المسؤولية فمنها من عرفها على أنها أسلوب من

أساليب المحاسبة الإدارية والتي تركز على جزئيات الوحدة التنظيمية كالأقسام مثلاً، من حيث المعلومات المعطاة

لتنمك الإدارة من تقييم أداء هذه الأقسام والحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها¹،

وآخرون عرفوها على أنها عملية الرقابة على تصرفات الأفراد في إنشاء التكاليف كل في حدود السلطات الممنوحة

له والمسؤوليات المترتبة عليها²

3- تعريف نظام محاسبة المسؤولية :

لنظام محاسبة المسؤولية العديد من التعريفات منها:

التعريف الأول: يعرف نظام محاسبة المسؤولية بأنه «نظام يقوم بتجميع وإعداد تقارير دورية عن المعلومات المتعلقة

بالتكاليف والإرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية موجود في المنشأة، بهدف تمكين الإدارة العليا من القيام بوظيفة

التخطيط والرقابة على أداء هذه المراكز.³

¹ عطا منان مساعد محمد، وآخرون، دور محاسبة المسؤولية في الرقابة على الموازنات التخطيطية، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد 13، السودان، 2019، ص 126.

² جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية: مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 413.

³ أبونصار، محمد حسين، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان- الأردن، 2012، ص 429.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

أما **Hornrgren** فعرف نظام محاسبة المسؤولية على أنه النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنة التخطيطية) وبين المنفذ فعلياً (النتائج الفعلية) لكل مركز مسؤولية على حدة.¹

ومن خلال التعريف السابق نعرف نظام محاسبة المسؤولية على أنه نظام يعتبر أداة للرقابة على التكاليف ومختلف المسؤوليات، فهو يقوم بقياس الانحرافات الموجودة في الموازنات التقديرية من خلال مقارنة المخطط له بالفعلي.

ثانياً: أهمية وأهداف نظام محاسبة المسؤولية:

يتملك نظام محاسبة المسؤولية العديد من الأهمية، والأهداف التي سوف نتطرق لها في هذا العنصر

1- أهمية نظام محاسبة المسؤولية:

تتمثل أهمية نظام محاسبة المسؤولية في كونه جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الذي يستخدم لخدمة عملية التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها، إضافة إلى تقييم أداء الوحدات، والإدارات المختلفة كما تعتبر من الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على قدرة مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل.²

ويملك العديد من أهميتها أيضاً تتمثل في:³

- قياس النتائج التشغيلية لكل مركز والتي يمكن اختصارها بسلسلة من كشوف الدخل التي توضح النتائج؛
- قياس التشغيلية الخاصة بأعمال المراكز وأيضاً الإيرادات والتكاليف لكل مركز ربح داخل القسم؛

¹ Hornrgren, Charles T, Accounting for Management Control, An Introduction, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., EnglewoodCliffs1974, p225.

² يعرب جميل عبد الرزاق، مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص20.

³ رجاء رشيد عبد الستار، استعمال نظام محاسبة المسؤولية في تقييم أداء مراكز الربح بالشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 9، العدد 33، الفصل الأول، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 315

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

• تقوم بقياس أداء المديرين وتوفير معلومات مفيدة في تحديد مواطن القوة والضعف بين مركز المؤسسة، حيث إن

تشغيل نظام محاسبة المسؤولية تتضمن ثلاث خطوات أساسية هي:

- إعداد الموازنات لكل مركز مسؤولية؛
- وضع معايير ومقاييس للأداء يمكن بواسطتها قياس أداء كل مركز مسؤولية وبشكل دقيق؛
- إعداد تقارير الأداء، وتوصيل المعلومات الواردة فيها إلى من يستخدمها في الوقت المناسب.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

الشكل رقم I-1: مقومات مرتكزات الأنظمة الرقابية



المصدر: يعرب جميل عبد الرزاق، مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 20

2- أهداف نظام محاسبة المسؤولية ::

إن تمكين المستويات الإدارية المختلفة في الوحدة الاقتصادية والمسؤولين عن وحدات الإشراف من الرقابة عن عناصر التكاليف والإيرادات يعتبر الهدف الأساسي لنظام محاسبة المسؤولية، كما أنه يمكن من قياس الأداء داخل وحدات

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المبكل التنظيمي، ويسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات الصحيحة داخل الوحدة الاقتصادية¹. كما توجد أهداف أخرى لنظام محاسبة المسؤولية تتمثل في النقاط التالية:²

- أ. يهدف نظام محاسبة المسؤولية إلى إيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف، والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة، لتتبع المسؤولية عن هذه التكاليف والإيرادات.
- ب. يهدف نظام محاسبة المسؤولية إلى تجميع وتبويب وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات بالنسبة لوحدات المسؤولية، حيث يمكن تحديد حجم المشكلات الإدارية وتحديد الانحرافات بالنسبة لكل فرد أو مستوى إداري مسؤول، تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ت. يعد نظام محاسبة المسؤولية أسلوبا رقابيا يساعد في تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر فاعلية.

ثالث: مراكز المسؤولية ومقومات نجاح نظام محاسبة المسؤولية

ينقسم نظام محاسبة المسؤولية الى أربع أنظمة للمسؤولية سوف نوجزها لاحقا، وأيضا من نجاح هذا النظام في أي مؤسسة لابد من أن تطبق مجموعة من الشروط سوف نتناولها في هذا المطلب

1- مراكز المسؤولية في نظام محاسبة المسؤولية :

- مركز التكلفة: هو دائرة النشاط التي يتم محاسبة المسؤول عنها عما يحدث فيها من تكاليف فقط، بحيث تدخل في نطاق تحكمه ورقابته ومسؤوليته، وإذا كانت المسؤولية والمساءلة عن التكاليف التي تحدث داخل نطاق مركز التكلفة، والتي تقع على عاتق مدير مركز التكلفة، تبدو عملية منطقية، فإنها المشكلة التي تبرز في

¹ سالم محمد عمارة، مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، صادر عن جامعة صبراتة، العدد7، ليبيا، 2020، ص35.

² عبد الغاني أحمد الفطيسي، وآخرون، واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية، مجلة افاق اقتصادية، المجلد5، العدد9، ليبيا، 2019، ص9.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

هذا المجال هي في صعوبة تحديد وقياس تكلفة هذا المركز كي تتم مساءلة مدير المركز عن تلك التكاليف وذلك عند تقييم أداء مديري مراكز التكلفة مما يؤثر في رقابة التكاليف بصفة عامة.

- مركز الإيراد: تتمثل المسؤولية في مراكز الإيراد في الرقابة على الإيرادات فقط حيث يتجلى مركز الإيراد عادة بقسم يبيع سلعة محددة ويكون مدير المركز مسؤولاً أساساً عن تحقيق الإيرادات ويتضمن تقرير المركز الإيرادات المحققة مقارنة بالإيرادات المخططة مع شرح أسباب الانحراف بينهما.¹
- مركز الربح: هو المركز الذي يمنح موظفيه صلاحية التحكم بالتكاليف والإيرادات، وليس لديهم صلاحية باتخاذ قرارات الاستثمار. وبهذا فهو يشبه منشأة مستقلة دون أن يكون لموظفيه علاقة بعمليات الاستثمار.
- مركز الاستثمار: هو المركز الذي يمنح موظفيه صلاحية إتخاذ قرارات متعلقة بالتكاليف، والإيرادات، والاستثمارات، وبالتالي فهو مشابه لمؤسسة مستقلة.²

2- مقومات نجاح نظام محاسبة المسؤولية:

إن نجاح تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في أي مؤسسة يتوقف على توافر الشروط التالية:³

- أ. يجوز النظام على مساندة الإدارة باعتباره جزء لا يتجزأ من نظام تقييم العملية الإدارية للمنشأة وأن يكون هناك تعاون بين المستويات الإدارية على تطبيقه. حيث تحدد اختصاصات وصلاحيات كل مركز مسؤوليته. وكذلك يتم تحديد أهداف كل مركز بشكل يحقق الإنسجام والتوافق بين أهداف هذا المركز وأهداف المؤسسة ككل.

¹ إبراهيم عمر ميده، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 2، سوريا، 2003، ص 330.

² فاتنة الغرابية، وآخرون، مدى تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية وأثرها في ربحية الشركة وكفاءتها التشغيلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 38، العدد 1، عمان-الأردن، 2011، ص 221.

³ جبار جاسم، ندى عبد المطلب، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة المستويات الإدارية المختلفة، معهد الإدارة التقني، صادر عن مجلة كلية بغداد للعلوم، المجلد 18، العدد 4، العراق، 2005، ص 51.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

ب. يجب أن تتضمن تقارير الأداء لمراكز المسؤولية البنود التي تخضع لرقابة المسؤول عن هذا المركز واستبعاد جميع

العناصر التي لا تخضع للرقابة من هذا التقرير حتى تتحقق المعادلة الإدارية (السلطة = المسؤولية).

ت. يجب مشاركة مدير مركز المسؤولية والعاملين في وضع معايير قياس الأداء والتي ستستخدم للمحاسبة

والمساءلة، لأن ذلك يشجع مشاركة العاملين على تنفيذ معايير قياس الأداء والالتزام بها بسبب ارتباطهم بهذه

المعايير التي ساهموا بإعدادها.

ث. يجب أن تكون معايير الأداء واقعية وقابلة للتحقيق ومقبولة من مدير المسؤولية وتتلاءم مع ظروف ذلك المركز

وليست بالضرورة أن تكون مساوية لمعايير الأداء لمركز آخر.

ج. يجب أن تلقي تقارير محاسب المسؤولية الضوء على الانحرافات الهامة سواء كانت تلك الانحرافات سلبية أم

إيجابية، وذلك حتى يمكن لنظام محاسبة المسؤولية أن يلفت نظر الإدارة إلى الأمور الهامة والحساسة وبالتالي

تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء.

ح. يجب أن تكون فترة إعداد تقارير محاسبة المسؤولية ملائمة من حيث المدة التي تغطيها، بحيث يمكن الإدارة

من اتخاذ اجراءات التصحيح في الوقت المناسب، وأن تكون هذه التقارير واضحة وسهلة الفهم وموجهة إلى

المستوى الإداري المسؤول.

خ. عند تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يجب التأكد من أن الوفورات في الكلفة الناتجة عن تطبيق هذا النظام أكبر

من الكلفة اللازمة لتصحيحه وتنفيذه.

د. يجب أن يصاحب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية نظام حوافز ودوافع ملائمة وتتناسب هذه الحوافز مع حاجات

العاملين في كل مركز مسؤولية ومع مدى كفاءتهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً¹.

¹ جبار جاسم، مرجع سبق ذكره، ص51.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المطلب الثاني: منطلقات كفاءة الأداء

يعتبر الأداء من أهم العناصر التي تهتم بها مختلف المؤسسات والوحدات الاقتصادية، فهو يعتبر أساس نشاطها باختلاف أنواع الأداء الموجود في أقسامها، حيث تهدف إلى تحقيق كفاءة هذا الأداء، ومن أجل التطرق أكثر إلى تعريف الأداء وكفاءته، تم تخصيص هذا المبحث إلى الإطار النظري لكفاءة الأداء، وإبراز العلاقة التي بينها وبين نظام محاسبة المسؤولية.

أولاً: مفهوم كفاءة الأداء:

يعتبر أداء المؤسسة الاقتصادية هو الغاية الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

1- تعريف الأداء

- عرف " ظاهرة محمود كلالدة " الأداء لأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.¹
- يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدبرين ومهندسين.²
- يعرف "A. Kherakhem" من وجهة نظره أن الأداء يدل على: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.³

ويعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقاً من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالجهود المبذولة

¹ ظاهر محمود كلالدة، الإلتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 242

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، جامعة 8 ماس 1945، الجزائر، 2004، ص 143

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الصادر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 218.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفية والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.¹

ومما سبق نعرف الأداء بأنه قيام الفرد بإنجازات تتفاعل مع سلوكياته.

2- تعريف الكفاءة :

تعرف الكفاءة على أنها الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم على أتم وجه وصورة أثناء العمليات الإدارية والإنتاجية والخدمية والعمليات المرافقة لهم باستخدام الوسائل المختلفة المتاحة لتوفير مستلزمات العمل والإنتاج طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة، ونستطيع تعريفها على الأداء السليم للخدمة أو المنتج أو العمل في الوقت المحدد والملائم بتكلفة مناسبة.²

ويمكن تعريف الكفاءة أيضا على أنها: " العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كفاءة إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف."³

مما سبق يمكن القول بأن الكفاءة مصطلح يعبر عن أداء المؤسسة ويمكن تعريف الأداء انطلاقا من الكفاءة كالتالي: يعبر الأداء عن كفاءة تحقيق أهداف المؤسسة.

3- أهمية الأداء :

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي⁴:

¹ Abdellah Boghaba, Comptabilité générale approfondie, Berti Editions, Alger 1998, p23.

² محمد بخاري حسن، أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري خلال المدة 2013 - 2019 ، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، المجلد 7، العدد 3، ماليزيا، 2021، ص459.

³ الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامع الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص101.

⁴ مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، متوفر على الموقع: <https://hrdiscussion.com>، يوم 2023/02/25، على الساعة 19:20، ص2.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والإبتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله؛

ثانيا: مرتكزات الأداء :

- يملك الأداء العديد من أساسيات أو المرتكزات التي يبنى عليها ومن بين هذه المرتكزات نجد أبعاده ومحددات التي تحده، بالإضافة إلى معايير التي يبنى عليها

1- محددات الأداء :

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.¹
- **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.²

¹ ماهية الأداء وتقييمه، متوفر على الموقع: <http://dspace.univ-djelfa.dz>، يوم 25/02/2023، على الساعة 19:36.

² ماهية الأداء وتقييمه، جامعة الجلفة، متوفرة على الموقع التالي: <http://dspace.univ-djelfa.dz>، شوهدت يوم 2023/02/26، على الساعة 20:48.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

2- أبعاد الأداء: وتتمثل في أربعة أبعاد وهي:¹

- **البعد الأول:** يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- **البعد الثاني:** يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.
- **البعد الثالث:** ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.
- **البعد الرابع:** فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي.

3- معايير الأداء

تنحصر أهم معيار الأداء فيما يلي:²

- ✓ **الإنتاجية:** وهي قياس مدى الفعالية في إنجاز المهام في أقل وقت وأقل تكلفة.
- ✓ **جودة العمل:** قياس مدى الالتزام بالمعايير والنتائج المتوقعة التي تتعلق بالوظيفة أو بالأنشطة.
- ✓ **روح المبادرة:** قياس مدى القدرة على التصرف دون مساعدة وإصرار الآخرين.
- ✓ **العمل بروح الفريق:** القدرة على العمل الجماعي ضمن مجموعة أو فريق لتحقيق نتيجة معينة.
- ✓ **حل المشاكل:** القدرة العملية على إيجاد حل للمشاكل والقضايا الصعبة.

¹ زرنوخ احمد، الأداء في المنظمة، متوفر على الموقع، <https://www.asjp.cerist.dz> ، يوم 25/02/2023، على الساعة 19:36، ص29.

² متوفر على الرابط: <https://mawdoo3.com/> ، يوم 26/02/2023، على الساعة 21:03.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المطلب الثالث: علاقة بين نظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء

يعتبر نظام محاسبة المسؤولية هو المحرك الأساسي والرئيسي الذي يساعد ويحدد للإدارة العليا مراكز المسؤولية الناجحة والمراكز التي حققت فشل، فهو يقوم بتقييم الأداء الفعلي والمخطط لمراكز المسؤولية، ومن خلال هذا التقييم يقوم بتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية، كما يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية لمختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق كفاءة أدائها في المستقبل وهذا بأن تكون تكاليفها المخططة أقرب إلى الواقع والموضوعية بالنسبة لمراكز المسؤولية.

فكفاءة الأداء ونظام محاسبة المسؤولية هما وجهان لعملة واحدة كلهما يهدفان إلى تحقيق الأفضل للمؤسسة، فإعتبار نظام محاسبة المسؤولية أداة رقابة، فهو يقوم بتحديد الانحرافات التي تكون قد سجلت في مراكز المسؤولية، ومن خلال تقارير الأداء التي يعدها هذا النظام لمركز المسؤولية الأربعة (التكليف، الإيراد، الربحية و الاستثمار)، فهي تمكن الإدارة العليا من الإطلاع على كفاءة إدارة مركز المسؤولية، من ناحية استخدام طرق التي تحقق درجة عالية من الكفاءة في الإنتاج والقدرة على التقليل من التكاليف وهذا ما يحقق عائد مناسب وجيد للمؤسسات الإقتصادية

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية التوصل إلى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات وطنية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات الوطنية والتي لها علاقة بموضوعنا الحالي سواء بمتغيره الاثنين مع، أو أحد المتغيرات.

1- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تبيان أهمية تقييم الأداء المالي في تحقيق الكفاءة والفعالية والإكتشاف المبكر لنقاط الضعف وذلك حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب، وتمحورت إشكالية الدراسة حول كيف يتم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام أدوات المحاسبة الادارية، ومن أجل حل مشكلة الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتمادها على منهج دراسة حالة في مؤسسة المطاحن لولاية بسكرة وتمثل أهم النتائج التي توصلت لها في:

- يعد توفير المعلومات المالية للإدارة من أجل المساعدة في ترشيد القرارات الاقتصادية، عامل مهم ينعكس بالإيجاب على أداء مختلف الأنشطة بكفاءة وفعال؛

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

- يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها وذلك بالتحديد المسبق للسعر السوقى المطلوب.

أما توصيات هذه الدراسة فهي:

- تحسين وتطوير نالظم المحاسبية والإدارية لتواكب التطور الحاصل في نظم التسيير الحديثة.
- تفادي اللبس في تحديد تكلفة المنتوجات؛
- لا بد أن تتبع المؤسسة أسس علمية دقيقة في التحديد مما يساهم في التسعير العقلاني؛
- ضرورة مواكبة هذه المؤسسة للتطور التكنولوجي فيم يخص إجراءات قياس الأداء المالى أو لمحاسبة التحليلية؛
- العمل أكثر على القيام بتدريبات وتكوينات للعمال بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة من أجل تدعيم مختلف معارفهم للنهوض بالعملية التسييرية للوحدة؛
- يستحسن أن تقوم المؤسسة بدراسة معمقة للسوق وذلك من أجل تحديد الفرص التنافسية لتعزيز موقع الوحدة في السوق الوطنى.

2- سمىة أحمد ميلى، حسن بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الإقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 10، العدد 16، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة آخر ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في محاسبة التسيير فيما يتعلق بقياس وتقييم الأداء. من الناحية التطبيقية: يهدف إلى التعرف على أساليب تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث كانت مشكلة هذه الدراسة في هل توفر نظم المعلومات المحاسبية الحديثة المعلومات الأساسية اللازمة لتقييم الأداء باعتبارها أهم مصادر المعلومات المتاحة لهذا الغرض ، ومن أجل حل هذه المشكلة تم استعمال المنهج الوصفى التحليلى، حيث استعمل في دراستهما التطبيقية الاستبيان بغرض معرفة مستويات تقييم الأداء الحالى على عينة من المؤسسات

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

الإنتاجية بالإعتماد على مكونات بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسات، ومن ثم تمت محاولة بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تقييم الأداء في المؤسسات موضع الاستبيان التي تمثلت في المؤسسات الإنتاجية المتواجدة في ولاية العاصمة، المسيلة، سطيف، برج بوعريج عام 2015، تميزت بنوع من الضعف وفقاً للقياس.

3- قزي رفيق، دور نظام محاسبة المسؤولية في ترشيد القرارات دراسة مقارنة: لمجموعة مؤسسات، رسالة مقدمة لأطروحة الدكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الانحرافات الملائمة والغير ملائمة في شكل تقارير سواء لمركز التكلفة، أو بهدف تحديد المراكز الناجحة والفاشلة لمركز الإيراد ومركز الربحية، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة في ماهية دور نظام محاسبة المسؤولية في ترشيد القرارات التسييرية للمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالمنهج دراسة حالة من أجل إعداد الجانب التطبيقي حيث قام بعرض واقع لمجموعة من المؤسسات الصحافية الأردنية والجزائرية، وتوصل الى النتائج التالية:

- يتم قياس مركز الاستثمار بتحديد معدل العائد على الدخل وصافي القيمة الحالية؛

- تعتبر مديرية الربحية مسؤولاً عن الإيرادات والتكاليف في آن واحد.

من خلال ما سبق عرضه لنتائج مختلفة لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مراكز المسؤوليات في المؤسسات الاقتصادية؛

- وجوب تطبيق طريقة التكاليف المعيارية في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لإدارة وتحديد الانحرافات بهدف

التحكم في التكاليف بطريقة عقلانية.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

4- مريم الشرع، تقييم نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تحقيق مبدأ الإدارة بالإستثناء: دراسة حالة مؤسسة

الفاييب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية المجلد6، العدد2، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة لتعرف على مدى توافر عناصر نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة الفاييب، وتمحور السؤال الرئيسي لهذه الدراسة حول مستوى توافر عناصر ومقومات نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسة محل الدراسة، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي واستخدمت في الجانب التطبيقي أداة الإستبيان، وكان في مؤسسة الفاييب، وتم استعانة ببرنامج eviews من أجل إختبار التحليل الإحصائية اللازمة، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تتوفر على أغلب مقومات محاسبة المسؤولية وكذا مبدأ الإدارة بالإستثناء وبدرجات مرتفعة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

يحتوي هذا المطلب على بعض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء، والتي يمكن أن نلخصها كما يلي:

1- عبد الحكيم مصطفى جودة، وآخرون، مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية -دراسة ميدانية،

مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة المسؤولية وتعرف مدى تطبيقها في الفنادق الأردنية، وقد طرح الباحث الإشكالية التي تتمحور حول معرفة مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية، وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الإستبيان الذي قسمها على عينة من فنادق فئة الخمس وأربع نجوم الموجودة في عمان، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الفنادق الأردنية تقوم بتحديد واضح لمراكز المسؤولية، وأنه يتم إعداد موازنات تخطيطية تربط الأداء المخطط بالفعلي، وأنها تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقويم الأداء ووجود نظام تقارير متكامل لم تابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية.

Responsibility Accounting: An Overview, Volume 16, Issue 1, Taiwan,2014

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة محاسبة المسؤولية والتعمق في القضايا وتأثير تسعير التحويل على إقتصاد نيجيريا حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي لتعمق أكثر في دراسته وتناول في جانب التطبيقي أداة التحليل من خلال إجراء تحليل مفصل حول تسعير التحويل الذي أصبح الآن قضية عالمية. وهذا نتيجة للعديد من الأنشطة التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا لتقليل العبء الضريبي على الشركات، ومن أهم النتائج التي توصل لها هي:

- إن هدف نظام تسعير التحويل المزدوج إلى معالجة مجال الصعوبات في تطبيق القواعد المختلفة لتسعير منتجات أو خدمات الشركة.

- لا تستطيع الشركات متعددة الجنسيات الاستمرار في استنزاف الإقتصاد النيجيري من أجل قوتها لأن هذا سيؤدي إلى إختلال التوازن في النظام الإقتصادي.

- يجب أن يعرف مسؤولو الضرائب أنهم مدينون للأمة بواجب من خلال التأكد من أن ضرائب الشركات متعددة الجنسيات يتم تقييمها بشكل مناسب وتحويلها إلى خزانة الحكومة.

3- محمود عبد الحميد محمود سمارة، أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة دراسة تطبيقية

على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015.

ويتلخص هدف هذه الدراسة إلى بيان أثر استخدام محاسبة المسؤولية على الرقابة ورفع كفاءة الأداء لقطاع الشركات الصناعية، وتكمن مشكلة الدراسة في بيان وتحديد مدى استخدام محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية وأثرها على رفع كفاءة الأداء والرقابة لقطاع الشركات الصناعية، ومن أجل حل مشكلة الدراسة اعتمد الباحث على

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام أداة الإستبيان، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة في المملكة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد إستخدام عالي على مستوى محاسبة المسؤولية؛
- هناك مستوى عالي من الرقابة، وأيضا من الكفاءة في الأداء في الشركات الصناعية الأردنية.

ويوصي الباحث ب:

- على الشركات الصناعية الأردنية العمل على رفع مستوى تحليل الانحرافات حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين تحليل الانحرافات والكفاءة في الأداء في الشركات الصناعية الأردنية؛
- ضرورة العمل على تعميم نتائج الدراسة لما لها من أهمية في تحسين مستوى الرقابة والكفاءة في الأداء في الشركات الصناعية الأردنية.

4- محمد بابكر حسن محمد علي، أثر استخدام نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في الوحدات

الحكومية الخدمية دراسة ميدانية على المستشفيات والمراكز الطبية محلية شندي، رسالة مقدمة لاستكمال

الحصول على شهادة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة شندي، السودان، 2018.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على نظام محاسبة المسؤولية على رقابة الموارد المالية والبشرية في المستشفيات الحكومية، وإبراز مدى مساهمة نظام محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء و رفع كفاءته وتحسين عملية إتخاذ القرارات، حيث كانت مشكلة هذه الدراسة في هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام محاسبة المسؤولية وكفاءة نظام الرقابة في الوحدات الحكومية الخدمية، ومن أجل حلها تم استخدام عدة مناهج منها المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، باستخدام أداة استبيان ، وتمثلت العينة في المستشفيات الحكومية بمحلية شندي، وخلصت إلى :

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

- إن نظام محاسبة المسؤولية يحدد للإدارة العليا مركز المسؤولية الناجح ومركز المسؤولية الفاشل وبالتالي يمكن اتخاذ القرار الملائم للمؤسسات عن طريق تجميع البيانات وحصرها؛
- إن تقارير الأداء التي تعد لكل مركز مسؤولية تمكن الإدارة من التعرف على كفاءة إدارة مركز المسؤولية في استخدام طرق الانتاج الكفؤة والقدرة على تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق عائد مناسب للمؤسسة. وتوصل الباحث للتوصيات التالية:

- الإسراع في اعتماد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للأجهزة الحكومية من الجهات المختصة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة، بفاعلية الأمر الذي يساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية؛

- إعطاء أهمية أكبر لوظيفة التخطيط كونها تعمل على وضع الأهداف العامة لكل مركز مسؤولية، وضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية مما يساهم بدوره تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا

- يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

الجدول رقم I-1: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
دراسة نوبلي نجلاء، 2015،	تشابه مع دراستنا في المتغير التابع المتمثل في الأداء وأيضاً في منهج وأداة الدراسة والمتمثلة في المنهج الوصفي وأداة تحليل وثائق وبالنسبة لنوع الدراسة والمتمثلة في دراسة جامعية	تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في المتغير المستقل حيث يتمثل في هذه الدراسة المحاسبة الإدارية، بينما دراستنا فتمثل متغيرها المستقل في محاسبة المسؤولية، وأيضاً تختلف في الحدود الزمنية والمكانية
دراسة سمية أحمد ميلي، 2016،	تشابه مع دراستنا في المتغير التابع المتمثل في الأداء وأيضاً في منهج الدراسة والمتمثلة في المنهج الوصفي	تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في المتغير المستقل حيث في هذه الدراسة يتمثل في محاسبة التسيير، بينما دراستنا يتمثل في محاسبة المسؤولية، وأيضاً تختلف في الحدود الزمنية والمكانية وأداة الدراسة حيث استعمل في هذه الدراسة الإستبيان أما دراستنا فكانت الأداة تحليل الوثائق، بالنسبة لنوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي دراسات جامعية (مذكرة ماستر)
دراسة قزي رفيق، 2018،	تشابه مع دراستنا في المتغير المستقل المتمثل في محاسبة المسؤولية، والمنهج وأداة الدراسة والمتمثلة في المنهج الوصفي وأداة تحليل وثائق وبالنسبة	تختلف عن دراستنا في متغير التابع، حيث يتمثل في هذه الدراسة في ترشيد القرار أما دراستنا فكان في الأداء، وأيضاً اختلفت في الحدود الزمنية والمكانية

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

	<p>لنوع الدراسة والمتمثلة في دراسة جامعية</p>	
<p>تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في المتغير التابع حيث في هذه الدراسة تمثل في مبدأ الإدارة بإستثناء، بينما دراستنا تتمثل في الأداء، وأيضا تختلف في الحدود الزمانية والمكانية، بالإضافة الى اختلافها في أداة الدراسة فهذه الدراسة استعملت إستبيان أما دراستنا فاستعملنا تحليل وثائق</p> <p>وبالنسبة لنوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي دراسات جامعية (مذكرة ماستر)</p>	<p>تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل المتمثل في محاسبة المسؤولية ، والمنهج والمتمثلة في المنهج الوصفي</p>	<p>دراسة مريم الشرع، 2022</p>
<p>تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في المتغير التابع حيث في هذه الدراسة لا يوجد متغير تابع، بينما دراستنا يتمثل في الأداء، وأيضا تختلف في حدود الزمنية والمكانية، بالإضافة إلى اختلافها في أداة الدراسة فهذه الدراسة استعملت إستبيان أما دراستنا فاستعملنا تحليل وثائق</p> <p>وبالنسبة لنوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي دراسات جامعية (مذكرة ماستر)</p>	<p>تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل المتمثل في محاسبة المسؤولية، والمنهج والمتمثلة في المنهج الوصفي</p>	<p>دراسة عبد الحكيم مصطفى جودة، واخرون، 2009</p>

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

<p>تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في المتغير التابع حيث تتمثل في تسعير الإقتصاد النيجيري، بينما دراستنا تتمثل في الأداء، وأيضاً تختلف في الحدود الزمنية والمكانية، بالإضافة إلى اختلافها في أداة الدراسة فهذه الدراسة استعملت إستبيان أما دراستنا فاستعملنا تحليل وثائق</p> <p>وبالنسبة لنوع الدراسة مقالة أما دراستنا فهي دراسات جامعية (مذكرة ماستر)</p>	<p>تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل المتمثل في محاسبة المسؤولية، والمنهج والمتمثلة في المنهج الوصفي</p>	<p>دراسة Clement E 2014،.Ozele</p>
<p>تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في حدود الزمنية والمكانية وتختلف أيضاً في أداة الدراسة حيث استعمل في هذه الدراسة الإستبيان أما دراستنا فكانت أداة تحليل الوثائق</p>	<p>تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل وهو محاسبة المسؤولية والمتغير التابع المتمثل في الأداء وأيضاً في منهج الدراسة والمتمثلة في المنهج الوصفي وبالنسبة لنوع الدراسة والمتمثلة في دراسة جامعية</p>	<p>دراسة محمود عبد الحميد محمود سمارة 2015،</p>
<p>تختلف هذه الدراسة على دراستنا الحالية في الحدود الزمنية والمكانية وتختلف أيضاً في أداة الدراسة حيث استعمل في هذه الدراسة الإستبيان أما دراستنا فكانت الأداة تحليل وثائق</p>	<p>تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل وهو محاسبة المسؤولية والمتغير التابع المتمثل في الأداء وأيضاً في</p>	<p>دراسة محمد بابكر حسن محمد علي 2018،</p>

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

	منهج الدراسة والمتمثلة في المنهج الوصفي وبالنسبة لنوع الدراسة والمتمثلة في دراسة جامعية	
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مطلب 1 و2

الفصل الأول: إطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء ودراسات السابقة

خلاصة الفصل

من خلال ما تناولناه سابقا اتضح من دراستنا للجانب النظري الذي يحتوي على ماهية نظام محاسبة المسؤولية والتعرف إلى مركز نظام محاسبة المسؤولية ودور محاسبة المسؤولية في الرقابة على الأداء مع معرفة العلاقة بين نظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء تبين لنا أن نظام محاسبة المسؤولية، يعد من أهم الأنظمة الرقابية المستعملة في المؤسسات والوحدات الإقتصادية، وأكثرهم أهمية عند الإدارة العليا، فهو يعتبر المسؤول الرئيسي عن تحديد الانحرافات في مختلف أداء مركز المسؤولية، لذلك يجب التعزيز والإهتمام أكثر بنظام محاسبة المسؤولية.



الفصل الثاني: دراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك
بواد نومر ولاية غرداية



الفصل الثاني: دراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

تمهيد:

من خلال ما تناولنا في الفصل السابق من ناحية الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة نظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الأداء، وبالإضافة إلى التطرق للدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، قمنا بإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة سوناطراك واد نومر غرداية من خلال تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مراكز مسؤولية، وبعد ذلك قمنا بدراسة وتحليل الموازنة التقديرية للتكاليف والمبيعات في الفترة (2020،2021)، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للتكاليف والمبيعات

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

تعتبر مؤسسة سوناطراك الطاقوية من الشركة الرائدة اقتصاديا في مجال المحروقات على المستوى الوطني، حيث سنتطرق لعرض كل من مجمع سوناطراك والمنطقة الجهوية حاسي رمل، حيث اخترنا فرع واد نومر - قسم الإنتاج - من بين هذه الفروع التابعة للمنطقة الجهوية ليكون محل دراستنا.

المطلب الاول: تعريف مجمع سوناطراك

إن مؤسسة سوناطراك شملت عدة فروع لتنوع أنشطتها بهدف تقسيم وتنظيم هذه الأنشطة عبر الفروع المختلفة لأرجاء الوطن، حاسي الرمل الذي يضم بدوره فروع من بينها الفرع الذي اقتصر عليه دراستنا فرع واد نومر - قسم الإنتاج - التابع لولاية غرداية.

سوناطراك هي شركة جزائرية تعمل على البحث والإستغلال والنقل عبر الأنابيب والتجهيز والطاقة الجديدة والمتجددة وتحتل المياه وبعد 38 سنة من النشاط، حققت سوناطراك مهمتها على أحسن وجه، ومن ذلك خدمة للتنمية الاقتصادية الوطنية والإستقلال الطاقوي للبلاد بفضل مساهمتها بطريقة فعالة في حل المشاكل الطاقوية العالمية داخل منظمة البلدان المصدرة للبترول كما حققت تحكمها التكنولوجي وحضورها الفعال بالأسواق العالمية بمساعدة فروعها المستقلين: - سوناطراك بتروليوم كربوايشن الواقعة بلندن / سوناطراك ايبينغ المتواجدة في أمستردام.

SO NA TRA C

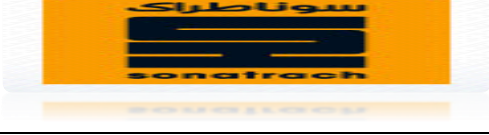
المحروقات نقل الوطنية الشركة

Société National Transport Commercialisation Hydrocarbures

وتوالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقي من المنظور الإقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني الدولي (105 مؤسسة على المستوى الوطني و49 على المستوى الدولي) حاضرة في العديد من الدول، من أهمها: البير، إنكلترا، اسبانيا، ايطاليا، مالي، النيجر، مصر، وليبيا، كما يقدر حجم عمالة مجمع سوناطراك بحوالي 120 ألف عامل.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

الجدول رقم II-01 : يوضح المعلومات حول مؤسسة سوناطراك

	شعار الشركة
شركة عمومية SPA	نوع الشركة
31 ديسمبر 1963	تاريخ تأسيس الشركة
الجزائر العاصمة- حيدرة -	المقر الرئيسي
نفطال/ نفتي/نومهد/غالسي/ميد غاز	الشركات التابعة
البتترول/غاز/بيتروكيمياويات	الصناعة
مديرية النفط الخام/الغاز الطبيعي/المنتجات البترولية	المنتجات
120000	الموظفون
السيد معزوزي أمين	المدير العام لمؤسسة سوناطراك
www.sonatrach.dz	الموقع الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على البطاقة الفنية للمؤسسة.

أهداف مؤسسة سوناطراك: لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:

- الإبقاء على نمو سوناطراك وتعزيز قيادتها في الجزائر وإفريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.
- الإسراع والإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها القانون المحروقات الجديد (07/05) للتقدم إلى المعايير العالمية.
- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- الاستمرار في جعل أنشطة المنبع أساس تقدم سوناطراك، ومحور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.
- تنويع أنشطة المصب ورفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها.
- الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء: الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا، وقائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطة، وفي الصدارة العالمية.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

أولاً: المديرية الجهوية للإنتاج حاسي رمل:

تعد المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل من أهم مديريات شركة سوناطراك، لأنها تساهم لوحدها بنسبة كبيرة في دخل شركة سوناطراك. حيث تقع ما بين مدينتي الأغواط وغرداية، وهي تبعد عن العاصمة بـ 550 كلم على ارتفاع 750م، تبلغ مساحتها 3500 كلم². وتتميز باحتوائها على مناجم خاصة بالغاز الرطب وكذلك تحتوي على كمية معتبرة من غاز البترول المميع وغاز البترول المكثف.

ويتكون حقل حاسي الرمل من 337 بئر من مختلف الأصناف كما يلي:

- آبار لإنتاج الغاز.
- آبار لإنتاج البترول.
- آبار لضخ الغاز إلى باطن الأرض.
- آبار مختلفة لتكثيف الغاز.

أهداف المديرية الجهوية:

- إنجاز ومتابعة البرامج المفصلة للإنتاج والاستغلال.
 - تسيير عمليات الإنتاج وفق أنظمة وتعهدات للحماية.
 - تقييم ودراسة تطور الترتيبات.
 - إنجاز أعمال التطور وأداء المساعدات الممكنة للحصول على الإنتاج السريع للآبار والتركيبات.
- ويمكن تقسيم حاسي الرمل حسب مراكز الإنتاج إلى:

الجدول رقم II-02: يوضح منابع النفط و الغاز التابعة لمديرية حاسي رمل .

مراكز الإنتاج داخل منطقة حاسي الرمل	مراكز الإنتاج خارج منطقة حاسي الرمل
حاسي الرمل (Hassi Rmel)	واد نومر (Oued Nommer)
جبل بيسا (Djebel Bisse)	آيت الخير (Ait Kheir)
حاسي الرمل جنوب (Hassi Rmel Sud)	سيدي مزغيش (Sidi Mezghiche)
عين صالح (In Salah)	ماكودا (Makouda)
السبع (Sbaa)	الجرف (Jourf)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على البطاقة الفنية للمؤسسة

نستخلص أن المديرية الجهوية لحاسي رمل من أبرز المديريات التابعة لمؤسسة سوناطراك، فهي تعتبر إحدى أكبر المساهمين في دخلها بحيث تضم 8 فروع إنتاج، هذا حسب إحصائيات سنة 2013، تحتوي على آبار غنية بالبترول

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

المميع، الغاز المميع، البترول المكثف، الغاز المكثف، كما تهدف إلى إنجاز ومتابعة البرامج المفصلة لإنتاج واستغلال الثروات البترولية.

ثانيا: تقديم فرع واد نومر

يعتبر فرع واد نومر إحدى المديرية الفرعية لمؤسسة سوناطراك وهي تابعة إداريا للمديرية الجهوية حاسي الرمل وقد كانت قديما تابعة للمديرية الجهوية حوض بركاوي (40 كلم على ورقلة). يقع فرع واد نومر على بعد 140 كلم من الحقل الغازي لحاسي الرمل وعلى بعد 220 كلم من الحقل البترولي لحاسي مسعود ويبعد المقر الإداري والقاعدة السكنية بحوالي 5 كلم عن الطريق الوطني رقم 49 الرابط بين غرداية و ورقلة حيث تبعد عن مدينة غرداية بحوالي 45 كلم. بدأت في عمليات الإنتاج واستغلال الآبار عام 1970، وقد قامت شركة إيطالية متخصصة في هذا المجال بتركيب المصنع الذي يقوم بعملية تصفية المزيج الخام المستخرج من الآبار. ويتكون من 12 حقول وهي:

الجدول رقم II-03 : يوضح منابع النفط والغاز التابعة للمنطقة الانتاجية واد نومر .

واد نومر	آيت خير
واد نومر جنوب	مكودة
واد الغفران	شعبة النخالة
واد المرابية	قليب الجمال
سيدي مزغيش	حاسي بوخلالة شمال
ترفيس	الجرف

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على البطاقة الفنية للمؤسسة.

منتجاتها:

• PÉTROLE BRUT

• CONDENSAT

• GAZ الغاز.

ونستخلص ان فرع واد نومر - قسم الإنتاج - تمثل إحدى فروع المديرية الجهوية حاسي الرمل، تتميز بموقعها الجغرافي القريب من كل من المديرية الجهوية حوض بركاوي التي كانت تابع لها في السابق ومديرية حاسي رمل، بدأت في

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

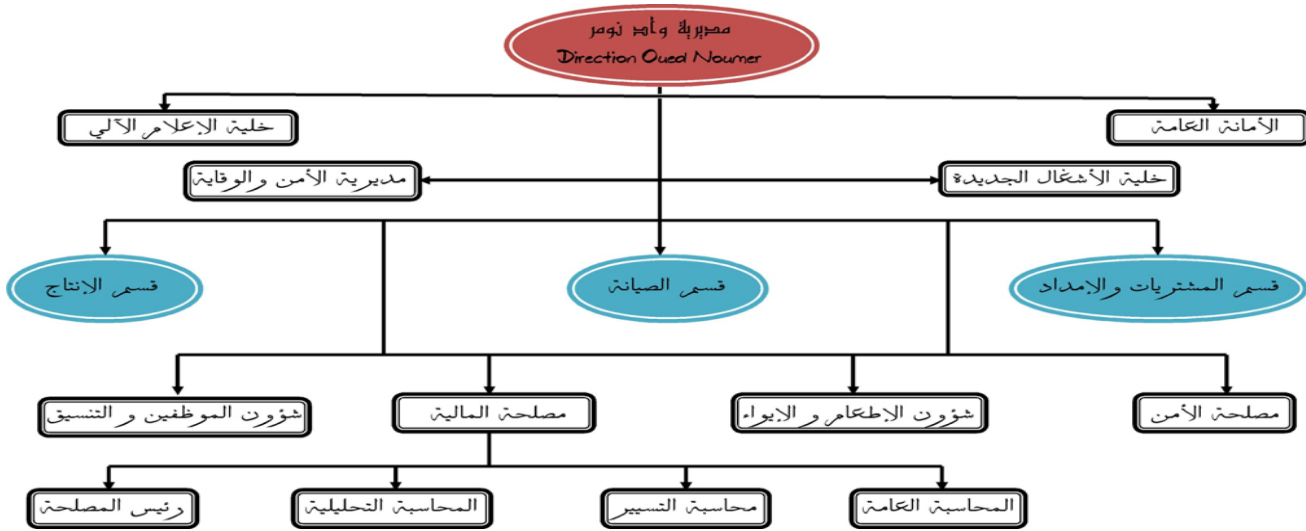
غرداية

عمليات الإنتاج واستغلال الآبار عام 1970 ، تحتوي على 12 حقل إنتاج، منتجاها الأساسية عبارة عن البترول المميع، البترول المركز، الغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع واد نومر

إن الهيكل التنظيمي هو ترجمة لكيفية ترابط المصالح والأقسام في المديرية، لضمان السير الحسن للخدمات وضمان تدفق جيد للمعلومات وذلك حسب التسلسل المعتمد في مؤسسة سوناطراك فرع واد نومر - قسم الإنتاج-.

الشكل رقم II-01: يوضح الهيكل التنظيمي لفرع واد نومر



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على البطاقة الفنية للمؤسسة

خلية الأشغال الجديدة: تكون مهمة بالتخطيط وتنفيذ المشاريع الداخلية التابعة للمؤسسة، وبالنسبة للمشاريع الخارجية تقوم هي بمتابعتها.

مديرية الأمن والوقاية: وظيفتها الحماية، التدخل والرصد، وهي تعالج بصورة رئيسية المحافظة على أصول المؤسسة وحماية عمالها، الوحدات الصناعية ووحدات الرصد وقواعد الحياة، حيث تم رفعها في الهيكل التنظيمي وذلك لإبراز أهميتها وخاصة بعد واقعة تغتورين بولاية إليزي. وهذا للحرص الشديد على ما أتمنت عليه سوناطراك من الثروة البترولية.

قسم المشتريات والإمداد: يهدف إلى تزويد المديرية بالمواد الأولية واللوازم الخاصة بنشاط المؤسسة، وكذلك الأغذية وغيرها من احتياجات المنطقة، كما أنها تملك العديد من المخازن تسييرها بالإضافة إلى وسائل النقل المتعددة.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

قسم الصيانة: وعملها يهدف إلى تحقيق الصيانة لكافة الأصول (موارد مادية) الفرع، بالإضافة إلى التخطيط، التنظيم، التنفيذ وصيانة الخدمات المتصلة بالنفط مع الإحتياجات الحالية والمقبلة للمنطقة في الميكانيك، والكهربائية، وكهرباء الهواء والأجهزة... إلخ.

قسم الإنتاج: الغرض منه استغلال الثروات الطبيعية (النفط والغاز)، بمعنى تنظيم وتنفيذ الخدمات التشغيلية والتقنية، كما لها الصلاحيات التامة على جميع الحقول التابعة للمنطقة وكذلك تجهيز مراكز للنفط.

المطلب الثالث: المصلحة محل الدراسة فرع واد نومر

يمثل التنسيق العملية التي يتم بموجبها توحيد الجهود بين مختلف كافة مصالح المؤسسة، حيث تعمل مصلحة المالية-تنسيقية التسيير - بشكل منظم، مما يسهل من أداء الأنشطة وفهم العمليات الإدارية المالية.

أولاً: المصلحة المالية (تنسيقية التسيير) لفرع واد نومر:

تضم مصالح تتجلى في رئيس مصلحة المالية الذي يترأس هذه المصالح:

- مصلحة المحاسبة العامة
- مصلحة المحاسبة التحليلية
- مصلحة التسيير المحاسبي
- مصلحة مراقبة الميزانية

تعمل هذه المصالح في شكل متناغم ومنسق، وفق نموذج معين من أجل انجاز الأعمال والمهام المطلوبة. هذه المصلحة (المالية) مسؤولة عن تجهيز موازنتين:

- موازنة الإستغلال؛
- موازنة الإستثمار.

ثانياً: مصلحة المحاسبة العامة: (طريقة سيرورة المحاسبة العامة في مصلحة المالية)

1) متابعة فاتورة الموردين: نظراً للمنهجية المعمول بها في مجمع سوناطراك والتي تنص على اهتمام المجمع بالعمليات البترولية فقط ومنح باقي الأعمال والنشاطات الفرعية التي تتعلق بالشركة أو بالعمال للشركات الخاصة مثل الإطعام، النقل، وما إلى ذلك، فإنه ينشأ عن تعامل المجمع مع هذه الشركات أن تقوم هذه الأخيرة بتقديم خدمات متنوعة ينتج عنها دين لابد لمجمع سوناطراك من تسديده عن طريق الفواتير التي يرسلها الموردون، وتتم معالجة الفواتير وفق الآلية التالية:

أ- وصول الفاتورة الى مكتب المحاسبة العامة: يقوم المحاسب بالتدقيق في الشكل القانوني للفاتورة، التدقيق في مضمون الفاتورة، التأكد من أن الخدمة الموجودة في الفاتورة قد أنجزت فعلاً، يتم التأكد بعدها من المبالغ المالية المدونة في

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

الفاتورة بمقارنتها مع العقد المبرم بين الشركة صاحبة الفاتورة وسوناطراك، انشاء ورقة تثبت أن الفاتورة صالحة التسديد
.fiche a bon payer

ب- بعد أن تصادق المصلحة المعنية على الفاتورة ترجع الفاتورة مرة ثانية إلى مكتب المحاسبة العامة أين يتم إنشاء ورقة تعرف attachment de commande والتي تدون فيها الخدمة المنجزة ومبلغ الفاتورة ويتم إرسالها إلى فرع واد نومر للمصادقة عليها.

ت- تسجيل الفاتورة محاسبيا.

(2) متابعة أرقام أعمال الموردين.

(3) إنشاء شهادات الإعفاء من الضريبة.

ثالثا: مصلحة المحاسبة التحليلية: تهتم بالمراجعة الداخلية ودراسة التكاليف بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة يتبين دور هذه المصلحة أكثر في القيام بمعالجة المعلومات المحاسبية الآتية من المحاسبة العامة، وتعطي المعلومات الأساسية لحساب قيمة المخزون ولمصلحة المالية من أجل مراقبة كل العمليات الجارية والتخطيط لأخذ قرارات مناسبة.

رابعا: مصلحة مراقبة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بمراقبة الميزانيات لكافة المصالح.

خامسا: مصلحة التسيير المحاسبي: تهتم بتهيئة المعلومات المالية الواردة من هياكل مديرية واد نومر ومراجعة الفواتير الواردة والفواتير التي سددت والتي لم تسدد بعد.

سادسا: رئيس مصلحة المالية: يقوم بترتيب المعلومات الواردة من المصالح الأخرى ومراقبتها والمراجعة النهائية عن طريق برنامج GFAO كما يعتبر رئيس المصلحة المشرف على إعداد موازنتي الإستغلال والإستثمار.
من هذا التنسيق الذي رأيناها بين هذه المصالح، تتجلى قاعدة النظام فيما يلي:

النظام = التسيير + العلاقات + التنسيق

النظام: هو مجموعة من القواعد تنظم وتبرر السياسات الموجهة لضمان سير حسن للعمل؛

العلاقات: هو العلاقات المشتركة والمتداخلة بين مصالح المؤسسة؛

التسيير: هو القيام بتهيئة، تجميع، توجيه، مراجعة وترتيب المعلومات الواردة من المصالح، القدرة على التحكم في إدارة المالية بين مصالح المؤسسة وعما لها؛

التنسيق: هو التنسيق بين مدخلات ومخرجات المعلومات المتواجدة على مستوى مصالح قسم تنسيقية التسيير.

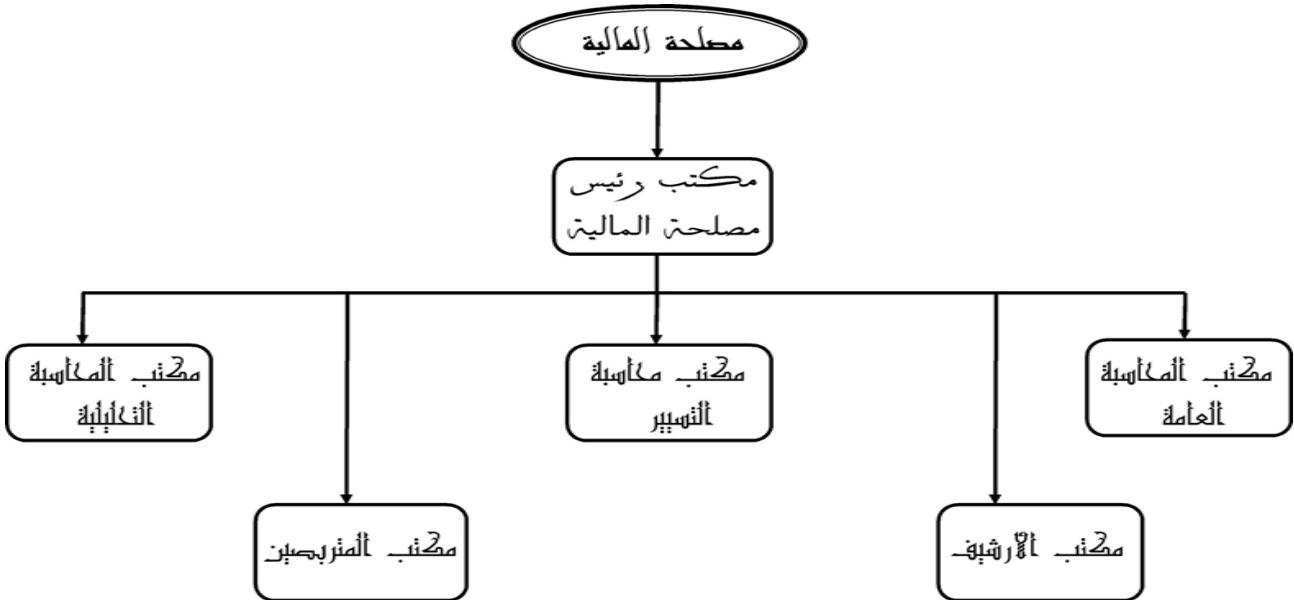
الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

ومن هنا نستخلص أن مصلحة المالية تعتبر من أهم وأبرز المصالح الموجودة على مستوى فرع واد نومر-قسم الإنتاج- حيث يتم على مستواها القيام بجمع المعلومات الخاصة بالمصاريف سواء الإستغلال أو الإستثمار والتأكد من صحتها ويتم تسجيلها على مستوى الميزانية المخصصة لها بالمبالغ المقدرة التي جمعت من المصالح المعنية والمبالغ التي حققت من قبل، وذلك بالإعتماد على فترة تكون تحضيرية لجمع هذه البيانات ودراستها وتحليلها فمثلا ميزانية الإستغلال يتم التحضير لها في الثلاثي الأول (جانفي-فيفري-مارس). ويتم التحضير لإنجاز موازنة الإستثمار من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالاستثمارات التي تحتاجها المنطقة.

I. الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية "تنسيقية التسيير" بفرع واد نومر- قسم الإنتاج-

الشكل رقم II-02: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية بفرع واد نومر



المصدر : من كتيب البطاقة الفنية الخاص بمؤسسة سوناطراك المقدم من طرف مصلحة المالية.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للتكاليف والمبيعات

من خلال قيامنا بالترخيص في مؤسسة سوناطراك _ فرع واد نومر- وجدنا أن المؤسسة تقوم بإعداد الموازنة التقديرية الخاصة بالمبيعات والتكاليف حيث تتمثل الموازنة التقديرية الخاصة بالتكاليف في 4 أقسام: قسم الإستغلال، قسم الإنتاج، قسم الصيانة، قسم الامدادات، أما الموازنة التقديرية للمبيعات فتقوم باعدادها بالكمية أي الكمية المباعة، وبالقيمة أي بحجم الايرادات على مدار 12 شهر، حيث سوف نقوم في هذا المبحث بذكر الموازنة التقديرية لقسم الإنتاج والصيانة والامدادات أما بالنسبة لقسم الإستغلال لم نتحصل على المعلومات الخاصة به من طرف المؤسسة يمكن تحديد مراكز الكلفة الخاصة بالإنتاج وبما يتلاءم مع نظم محاسبة المسؤولية ، كما سنقوم بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والكمية لسنتين 2020 و 2021

المطلب الاول: الموازنة التقديرية لتكاليف أقسام مؤسسة سوناطراك فرع الإنتاج واد نومر

تختص الموازنة التقديرية للتكاليف بتقديم مبالغ التكاليف المقدرة التي يجب على المؤسسة أن تنفقها، ولكن في بعض الأحيان يتم تجاوز هذه المبالغ وأحيانا لا يتم إنفاق المبلغ الكامل حيث يسمى هذا التجاوز بالانحراف والذي يحسب

وفق المعادلة التالية:

$$\text{الانحراف} = \text{المتوقع} - \text{المحقق}$$

حيث:

$$\text{الانحراف بالقيمة} = \text{المبلغ المتوقع} - \text{المبلغ المحقق}$$

وكذلك:

$$\text{الانحراف بالكمية} = \text{الكمية المتوقعة} - \text{الكمية المحققة}$$

أولا: قسم الامدادات

نوضح الموازنة التقديرية لقسم الإنتاج خلال فترة الدراسة 2020-2021 في الجدولين التاليين:

الشكل رقم II-04: يوضح التكاليف الخاصة بقسم الإمدادات في مؤسسة سوناطراك لسنة 2020

البيان	التكاليف المتوقعة 2020	التكاليف المحققة 2020	نسبة التحقق	الانحراف (+أو-)
نظارات طبية	1 404	1 350	96%	54
نظارات واقية من الرمل وقناع	1 404	1 236	88%	168

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

(500)	117%	3 500	3 000	منزل متنقل
(15 350)	138%	55 200	39 950	أحذية السلامة
(1 700)	108%	22 360	20 660	ملابس العمل
100	99.6%	27 700	27 800	أزياء الصيف
400	99%	32 000	32 400	سترات جلد
(450)	105%	10 450	10 000	تكييف الهواء PDR
1 050	94%	16 950	18 000	الكهرباء PDR
2 646	91%	24 854	275 00	أثاث مكتب
(34)	101%	2 800	2 766	بلوزة زرقاء
420	86%	2 640	3 060	سماعات إلغاء الضوضاء
48	94%	820	868	قفازات العمل
2 350	99%	197 650	200 000	خدمة ENGTP
400	96%	9 600	10 000	خدمة باردة
11 200	71%	26 800	38 000	خدمة النجارة
1 100	93%	15 700	16 800	خدمة السباكة
(6 450)	115%	50 450	44 000	خدمة ريليك
(100)	106%	1 900	1 800	البنية التحتية للكهرباء
(100)	102%	6 300	6 200	قمصان وسراويل الصيف
(100)	110%	1 100	1 000	نظارات بالفلتر
(19 917)	207%	38 475	18 558	أزياء الشتاء
1 000	98%	5 900	6 000	إصلاح آلة التصوير
(29 565)	105%	555 735	531 170	المجموع

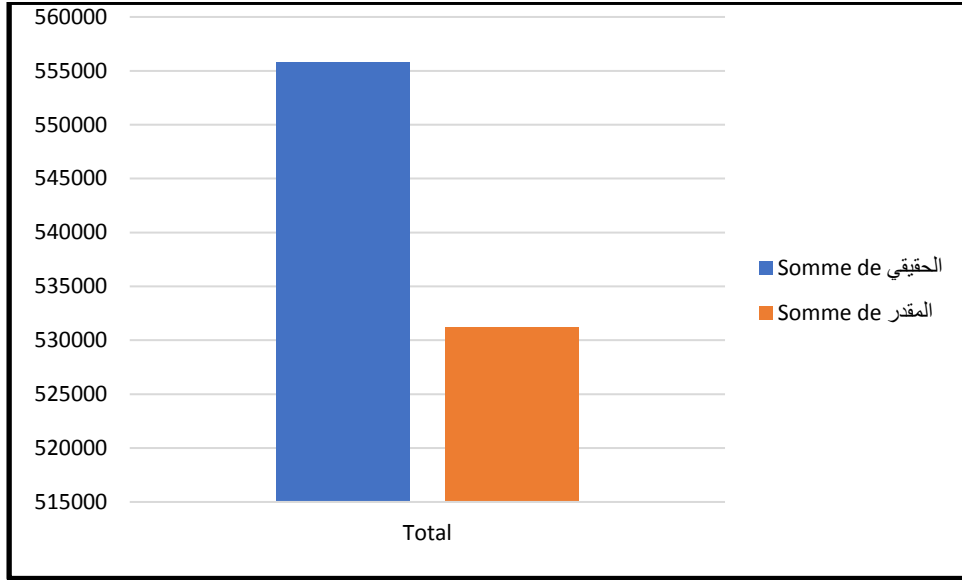
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بناء على الملحق رقم 01

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

الشكل رقم II-03: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإمدادات لسنة

2020



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن المؤسسة حققت انحراف إيجابي بالنسبة لمجموعة من العناصر الخاصة بقسم الإمدادات لسنة 2020 (نظرات طبية، نظارات واقية من الرمل، سترات الجلد، كهرباء PDR، أثاث مكتب، سماعات إلغاء الضوضاء، قفازات العمل، خدمة ENGTP بنسبة 4%، 12%، 1%، 6%، 9%، 14%، 6%، 1%) على التوالي، كما كانت التكاليف المحققة أقل من تكاليف المقدرة وهذا بصدد عدم الوقوع في انحراف سلبي من جهة أخرى حققت المؤسسة في هذه السنة انحراف سلبي على بعض العناصر تتمثل في (منزل المتنقل، أحذية السلامة، ملابس العمل، تكييف الهواء PDR، بلوزة الزرقاء، خدمة ريليك، البنية التحتية للكهرباء، قمصان وسراويل الصيف) بنسبة (17%، 38%، 8%، 5%، 1%، 15%، 6%، 2%) على التوالي، كما نرى أن المؤسسة في كل الفترة تقوم بتجهيزات لبعض المستلزمات الضرورية التي أتلفت كملابس العمل التي كان مقدار انحرافها بقيمة 11700 بصدد إرتفاع القيمة الحقيقية عن القيمة المقدرة أما عن السترة البلوزة الزرقاء فقد كان انحرافها بقيمة 34 و أزياء الشتاء كان مقدار انحرافها مرتفع بقيمة 11917 تعتبر أكبر قيمة وذلك بالمقارنة بين التكاليف المقدرة و المحققة كما نلاحظ أن خدمة النجارة كانت أكبر قيمة في الانحراف الإيجابي بالنسبة لهذه السنة أما عن الأكبر قيمة في الانحراف السلبي بنسبة 107% أزياء الشتاء ومن خلال تحليل هذا نلاحظ بعض المستلزمات مثل (أحذية السلامة

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

وملابس العمل) لم تتخذ الشركة أي إجراءات بخصوص انحرافاتهم السلبية للسنة السابقة وبمعرفة وتحليل الانحرافات وأسباب حدوثها ووضع أسس علاجها لتفادي تكرارها في الشركة.

الشكل رقم II-05: يوضح التكاليف الخاصة بقسم الإمدادات في مؤسسة سوناطراك لسنة 2021

البيان	التكاليف المتوقع 2021	التكاليف المحقق 2021	نسبة التحقق	الإنحراف (+أو-)
نظارات طبية	1 404	1 500	107%	(96)
نظارات واقية من الرمل وقناع	1 404	1 400	100%	04
أحذية السلامة واحذية رياضية	46 268	49 207	160%	(2 939)
ملابس العمل وبدلة رياضية	23 600	25 352	107%	(1 750)
أزياء الصيف	47 199	30 000	64%	17 199
تكيف الهواء PDR	15 000	16 100	107%	(1 100)
الكهرباء PDR	20 000	19 200	96%	800
أثاث مكتب	90 000	87 329	97%	2 671
بلوزة زرقاء	2 766	3 100	112%	(334)
سماعات إلغاء الضوضاء	4 160	5 200	125%	(1 040)
قفازات العمل	868	1 000	115%	(132)
رسوم الهاتف	10 000	12 000	120%	(2 000)
تكاليف مهمة عمل الى الجزائر	74 176	73 100	99%	1 076
خدمة ENGTP	150 000	145 000	97%	5 000
خدمة التبريد	20 000	19 200	96%	800
خدمة النجارة	160 000	159 500	101%	(500)
خدمة ريليك	61 000	62 300	102%	(1 300)
البنية التحتية للكهرباء	10 000	9 800	98%	(200)
أقمصة امان وحذاء	26 184	23 855	91%	23 29
نظارات بالفلتر	1 755	1 855	105%	(100)
أزياء الشتاء وبدلة رياضة	36 032	34 700	104%	(1 332)

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

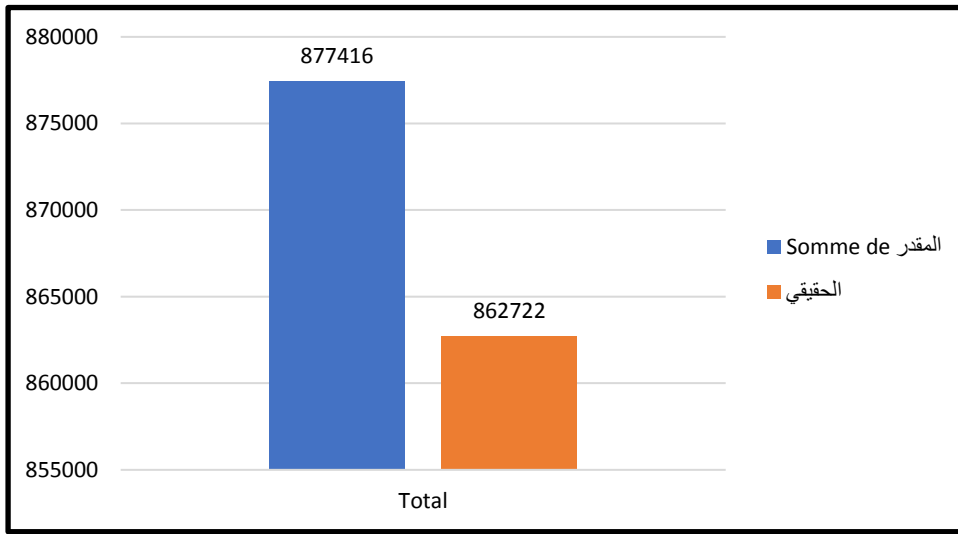
غرداية

70	99%	5 930	6 000	إصلاح آلة الطباعة
(6 494)	109%	76 094	69 600	تأجير مركبات وحافلات
14 694	98%	862 722	877 416	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بناء على الملحق رقم 01

الشكل رقم II-04: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإمدادات لسنة

2021



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن المؤسسة حققت انحراف إيجابي و سلبي بالنسبة لمجموعة من العناصر الخاصة بقسم الإمدادات لسنة 2021 نذكر بعض العناصر الموجبة (أزياء الصيف ، كهرباء PDR، أثاث المكتب ، تكاليف مهمة عمل إلى الجزائر ، خدمة ENGTP، خدمة التبريد ، البنية التحتية للكهرباء ، أقمصة الأمان وحذاء) بنسبة (36%، 3%، 4%، 1%، 3%، 4%، 1%، 3%، 4%، 9%) على التوالي، أما عن عناصر الانحراف السلبي كانت كالأتي (نظرات طبية، أحذية السلامة والرياضة ، ملابس العمل والرياضة ، تكيف الهواء PDR ، بلوزة الزرقاء، سماعات إلغاء الضوضاء، قفازات العمل، رسوم الهاتف) بنسبة (7%)، 60%، 7%، 7%، 12%، 25%، 15%، 20% على التوالي ، مما نلاحظ أن أزياء الصيف لهذه السنة كانت أكبر نسبة انحراف إيجابي و مارتفاع نسبة الانحراف السلبي لأحذية السلامة ومن خلال التحليل هذا نلاحظ بعض

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

المستلزمات لم تدرس المؤسسة انحرافات سلبية التي حققتها لتفادي تكرارها الذي يعود سلبا على الشركة في السنوات القادمة رغم العائق لهذه السنة (فيروس كورونا).

ثانيا: قسم الصيانة

تتمثل الموازنة التقديرية لقسم الصيانة في الجدولين التاليين:

الشكل رقم II-06: يوضح التكاليف الخاصة بقسم الصيانة في مؤسسة سوناطراك لسنة 2020

الإحراف (+أو-)	نسبة التحقق	التكاليف المحقق 2020	التكاليف المتوقع 2020	البيان
(1 500)	105%	31 500	30 000	البنية التحتية للكهرباء
200	99%	59 800	60 000	خدمة تبريد
0	100%	3 000	3 000	قطع غيار كهربائية
6 469	94%	93 531	100 000	مكتب توريد
(34)	101%	2 800	2 766	البلوزات
(36 400)	103%	13 000	23 400	سماعات إلغاء الضوضاء
(1 858)	110%	21 000	19 142	قفازات قطن
(81)	102%	5 300	5 219	قفازات الأمان
(309)	106%	5 800	5 491	قفازات النيوبرين
424	95%	8 000	8 424	نظارات طبية
(3 844)	103%	147 344	143 500	أحذية الأمان
(71 046)	101%	6 500	6 435	حاجز الضوضاء
1 493	99%	133 160	132 983	أزياء الشتاء
1 379	29%	29 500	100 546	أزياء الصيف
(2 480)	102%	79 500	78 007	2 من حافلة 9 مقاعد
(1 712)	102%	87 879	86 500	حافلة نقل 14 مقعد

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

(824 059)	111%	25 480	23 000	مركبة سياحية بدون سائق
(5 568)	112%	16 200	14 488	خدمة ENACT
(8 015)	110%	8 824 059	8 000 000	خدمة GTP
9 420	98%	364 432	370 000	خدمة التجارة
(3 700)	106%	143 015	135 000	خدمة الطلاء
(50)	112%	89 420	80 000	خدمة السباكة
(1 299)	102%	208 700	205 000	خدمة ريليك
100	98%	2 500	2 550	قفازات العمل والقناع
(1 299)	107%	19 200	17 901	نظارات واقية من رمل
100	99%	6 900	7 000	أدوات
1 900	95%	36 100	38 000	أثاث مكتب
(117 839)	104%	3 067 839	2 950 000	خدمة ENGTP
400	99%	29 600	30 000	خدمة تبريد مميزة
(33)	101%	4600	4567	قفازات العمل
(1 227)	102%	70 000	68 773	ملابس العمل الصيفية
(1 885)	120%	86 500	84 615	ملابس العمل للشتاء
(2 000)	120%	12 000	10 000	تبريد PDR
114 728 916	11%	13 734 159	128 463 075	المجموع

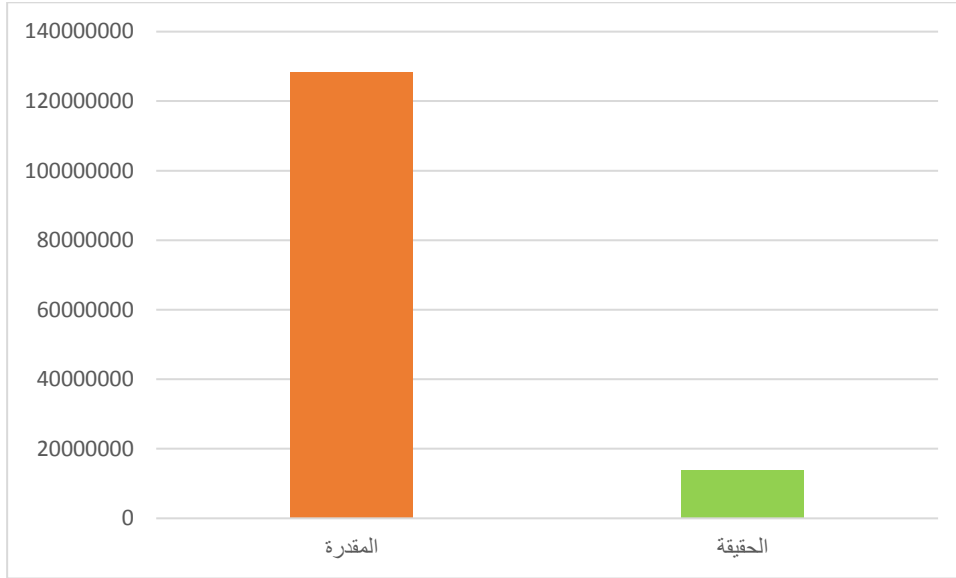
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بناء على الملحق رقم 02

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

الشكل رقم II-05: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الصيانة لسنة

2020



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والتمثيل البياني وجدنا أن المؤسسة حققت انحراف إيجابي و سلبي ونذكر بعض العناصر التي ظهرت نتائجها موجبة (ماتب التوريد - نظرات طبية- أزياء الصيف - خدمة نجارة -البنية التحتية للكهرباء- أحذية الأمان - خدمة EN GTP - تبريد POR) بالنسب التالية على الترتيب (31%، 21،4%، 31%، 5%، 6%، 5%، 7%، 5%، 5%، 7%، 5%، 31%، 21،4%، 31%) بمقارنة بين التكاليف المحققة والمقدرة بهدف تحسين أداء الشركة وعدم الوقوع في الانحراف السلبي وكانت عناصره كالتالي (البنية التحتية للكهرباء - قطع غيار كهربائية - بلوزات و سماعات عازلة للضوضاء - قفازات قطن - أزياء الصيف، نظارات واقية من الرمل - أثاث مكتب) بنسب (5%، 1%، 1%، 3%، 4%، 1%، 3%، 7%) على التوالي، كما احتاجت المؤسسة في هذا القسم لبعض المستلزمات الضرورية وذلك بعد إتلافها (ملابس العمل للشتاء، تبريد POR) بقيمة مقدرة انحراف تقدر ب 1885 - 2000 على التوالي وتعد هذه قيمة المقدرة الانحراف الأكبر في هذه السنة، مما نلاحظ إحتياج الشركة لوسائل النقل الضرورية المتمثلة في 02 حافلة ذات 9مقاعد وحافلة واحدة ذات 14 مقعد حيث كان مجموع انحرافهما يقدر ب 2872.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

نظرا لتلف القفازات التي تعد من المستلزمات الضرورية في هذا القسم وهي أنواع قفازات القطن وقفازات العمل التي تقدر مجموع انحرافهم ب 1744.

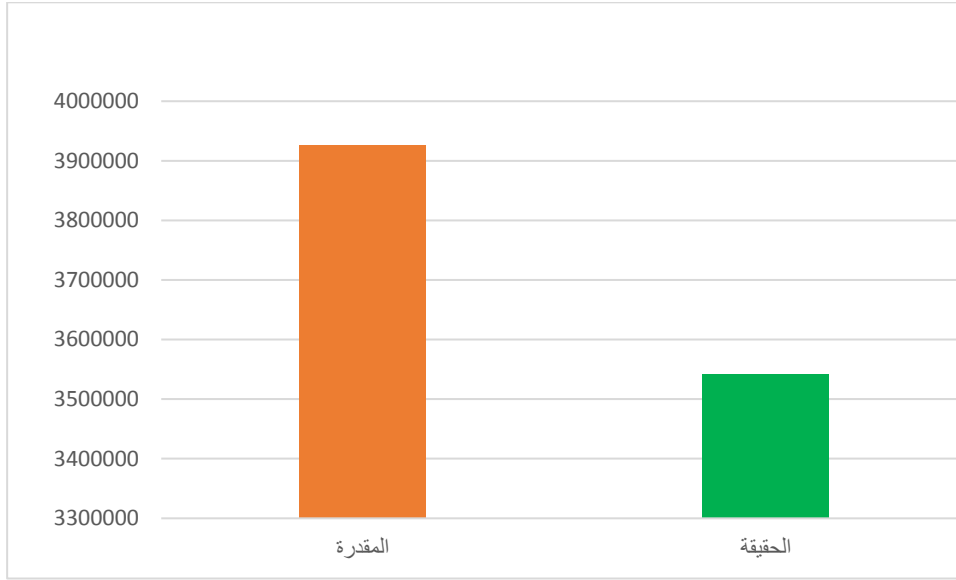
الشكل رقم II-07: يوضح التكاليف الخاصة بقسم الصيانة في مؤسسة سوناطراك لسنة 2021

البيان	التكاليف المتوقع 2020	التكاليف المحقق 2020	نسبة التحقق	الإنحراف(+أو-)
البنية التحتية للكهرباء	30 000	20 629	69%	9 371
قفازات قطن	18 292	19 000	104%	(708)
أحذية الأمان	237 921	227 611	96%	10 310
أزياء الصيف	119 170	120 500	101%	(1 330)
خدمة التجارة	780 000	781 300	101%	(1 300)
خدمة ريليك	104 000	153 600	148%	(49 600)
نظارات واقية من رمل	17 195	17 650	103%	(455)
تكاليف نقل مهمة الى الجزائر	198 828	199 500	100%	(672)
أثاث مكتب	38 000	40 783	107%	(2 783)
خدمة ENGTP	2 150 000	1 708 329	79%	44 161
COMBINAISONS	65 774	68 000	103%	(2 226)
قفازات العمل	7 119	7 100	100%	19
ملابس للشتاء و بدلة رياضة	142 552	164 788	116%	(22 266)
تبريد PDR	18 000	12 500	69%	5 000
المجموع	3 926 851	3 541 290	90%	385 561

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بناء على الملحق رقم 02

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

الشكل رقم II-06: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الصيانة لسنة
2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن المؤسسة حققت انحراف ايجابي بالنسبة إلى (مكتب التوريد، نظرات طبية، خدمة نجارة، قفازات العمل، قناع أدوات، أثاث مكتب، أزياء الصيف،) بنسبة (6%.5%.2%.2%.1%.71%.5%) على التوالي، بينما حققت انحراف لبعض العناصر السلبية نذكر منها (البنية التحتية للكهرباء، أحذية أمان، خدمة EnGTP، تبريد PDR) بنسبة (31%4%21%31%) على التوالي، نلاحظ أن أزياء الصيف حققت أكبر انحراف بنسبة 71% تليها أثاث مكتب باعتبارها أكبر انحراف ايجابي حققت انحراف سلبي على العناصر الآتية (قفازات قطن، أزياء الصيف، خدمة ريليك، ملابس الشتاء بدلة رياضية) بنسبة (16%48%1%4%) على التوالي، نرى إنخفاض سنة 2021 بالمقارنة بالسنة السابقة لقفازات القطن ونظارات الوقاية من الرمل وهناك عكس ارتفاع في نسبة الانحراف بزيادة 46% لسنة 2021 لخدمة ريليك، و بعض المستلزمات فتغير انحرافها من الايجابي إلى السلبي مثل (أثاث مكتب وأزياء الصيف).

وفي الأخير نستنتج أن المؤسسة لم تتدارك وتدرس الانحرافات السلبية التي حققتها المؤسسة في سنة 2020 ولم تتخذ أي اجراءات اللازمة لتجنب هذا التكرار ورغم عائق فيروس كورونا لهذه السنتين و الوقوف على الخلل والأسباب السلبية ومعالجتها وتفادي تكرارها لتحقيق أهداف الشركة على المدى البعيد.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

ثالثا: قسم الإنتاج

تتمثل الموازنة التقديرية لقسم الإنتاج في الجدولين التاليين:

الشكل رقم II-08: يوضح التكاليف الخاصة بقسم الإنتاج في مؤسسة سوناطراك لسنة 2020

البيان	التكاليف المتوقع 2020	التكاليف المحقق 2020	نسبة التحقق	الإخلاف(+أو-)
مكتب توريد	80 000	75 000	94%	5 000
منتجات الصيانة	37 100	29 900	81%	7 200
نظارات شفافة	2 000	2 500	125%	(500)
أحذية السلامة	139 628	91 487	66%	48 141
ملابس العمل	7990	0	0%	7 990
ملابس الشتاء	114 340	146 125	128%	(31 785)
خدمة GTP	120 000	135 000	113%	(15 000)
مكان المركبات	139 000	175 759	126%	(36 759)
سيارات سياحية ذات 5 مقاعد بدون سائق	25 000	25 480	102%	(480)
مسافات الشاحنة الزجاجية للمركبات السياحية	30 000	18 000	60%	12 000
مركبة سياحة بدون سائق	40 000	55 000	138%	(15 000)
رسوم الهاتف	15 000	9 269	62%	5 731
خوذة القناع	11 200	10 500	94%	700
قفازات الأمان	11 060	14 450	131%	(3 390)
نظارات طبية	9 126	6 500	71%	2 626

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

20 147	76%	65 000	85 147	أزياء الصيف
(1 800)	118%	11 800	10 000	سجل إختيار قطع الغيار
24 000	93%	31 400	33 800	أثاث المكتب
(194 000)	112%	1 800 000	1 606 000	تأجير السيارات المقصورة المزدوجة
2 100	94%	32 900	35 000	خدمة تكييف الهواء
2 122	95%	37 878	40 000	خدمة النجارة
(13 465)	108%	186 000	172 535	خدمة الطلاء
(1 800)	101%	131 800	130 000	خدمة ريلسك
(3 000)	120%	18 000	15 000	قطع غيار كهرباء
(2 500)	108%	32 500	30 000	خدمة السبابة
(203 322)	107%	3 142 248	2 938 926	المجموع

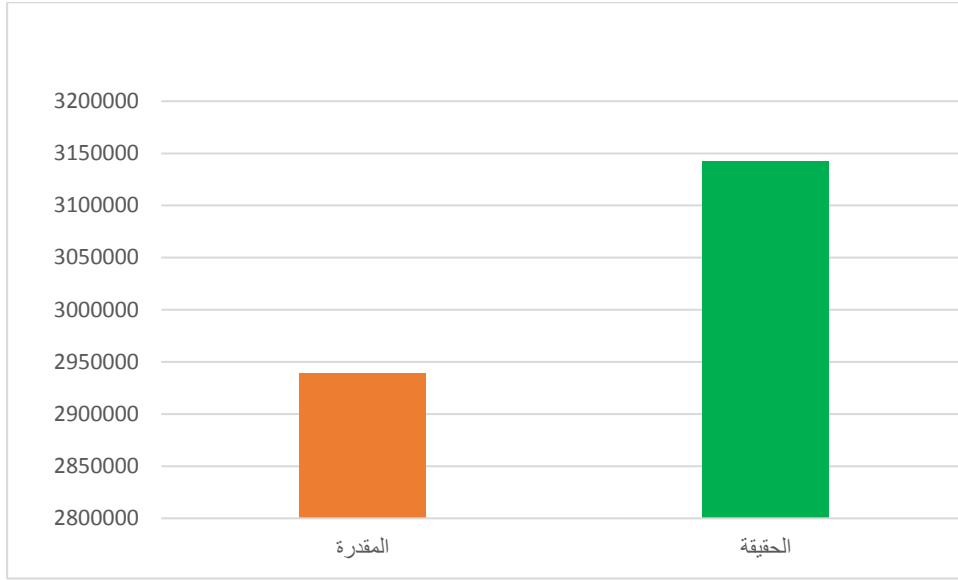
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بناء على الملحق رقم 03

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

الشكل رقم II-07: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإنتاج لسنة

2020



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن المؤسسة حققت انحراف إيجابي وسلي حيث حققت أكبر انحراف يقدر ب 48 141 والذي يخص تكاليف أحذية السلامة، بينما أدنى انحراف قدر ب 480 والخاص بتكلفة سيارات سياحية ذات 5 مقاعد بدون سائق، بالنسبة للانحرافات الايجابية تحققت لمجموعة من العناصر (مكتب التوريد، منتجات الصيانة، رسوم الهاتف، نظارات طبية، أحذية السلامة، أثاث المكاتب، خدمة تكييف الهواء، خدمة النجارة بنسبة (6%، 19%، 38%، 29%، 34%، 7%، 6%، 5%) على التوالي، حيث كانت التكاليف الحقيقية أقل من التكاليف المقدرة مما يتضح لنا أن الشركة تسعى لوضع تقديرات أكبر لتفادي الوقوع في انحراف سلبي، كما حققت انحراف سلبي بالنسبة (لنظارات شفافة، ملابس الشتاء، خدمة Gtp، قفازات الأمان، مكان المركبات، تأجير السيارات المقصورة المزدوجة، خدمة الطلاء، قطع غيار الكهرباء)، بنسبة (25%، 28%، 13%، 31%، 26%، 12%، 8%، 20%) على التوالي، نظرا لتلف بعض الأجهزة الغير متوقعة إحتاجت المؤسسة لقطع غيار الكهرباء لذلك فاقت القيمة الحقيقية القيمة المقدرة بمقدار انحراف 3000 مما أدى إلى إحتياج المؤسسة أيضا قفازات الأمان حيث كان مقدار الانحراف 3390 أما بالنسبة لخدمة Gtp فقد طرأت مشاكل في الأنابيب الناقلة للبتروول لذلك كانت القيمة الحقيقية أكبر من القيمة المقدرة بمقدار انحراف 15000 وهذا

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

لا يناسب الشركة بسبب انخفاض التكاليف الحقيقية مقارنة بالتكاليف المقدرة، وذلك بسبب سوء تقدير قدرة الشركة، بينما ملابس العمل : 0، حيث كانت القيمة الحقيقية 0 لأن الأعمال كانت متوقفة بسبب جائحة كورونا و تم تأجيلها لسنة 2021، وأيضا يعود الانحراف السالب أحيانا في هذا القسم بسبب دراسة للقنوات الناقلة للبتروول ومعرفة الحجم الأنسب لضخ كمية أكثر من البتروول وعمليات التحسين أسفل البئر.

الشكل رقم II-09: يوضح التكاليف الخاصة بقسم الإنتاج في مؤسسة سوناطراك لسنة 2021

الإحرف (+أو-)	نسبة التحقق	التكاليف المحقق 2021	التكاليف المتوقع 2021	البيان
14 200	93%	195 800	210 000	مكتب توريد
(6 600)	121%	38 600	32 000	منتجات الصيانة
(97 816)	155%	276 322	178 506	تأجير سيارات 1429 مقاعد
25 400	60%	38 600	64 000	صيانة طابعة
4 615	97%	152 400	157 015	تأجير ميكروباص 9 مقاعد
(18)	103%	720	702	نظارات شفافة
7 807	95%	138 542	146 350	أحذية السلامة
(1 043)	113%	9 300	8 257	ملابس العمل
(45 855)	141%	158 450	112 595	ملابس الشتاء
(711 228)	119%	3 991 228	3 280 000	خدمة GTP
(141 433)	102%	6 151 433	6 010 000	صيانة برامج الآلات
(1 749)	104%	51 294	49 500	تأجير حافلة 50 مقعد وعربة خفيفة
650	99%	61 400	62 050	سيارات سياحية ذات 5 مقاعد بدون سائق

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

(2 510)	105%	51 410	48 900	خدمة السبابة
(42 000)	109%	520 000	478 000	تأجير سيارات بدون تدفئة
(1 600)	113%	13 600	12 000	رسوم الهاتف
(1 680)	112%	15 200	13 520	خوذة
8 504	23%	2 556	11 060	قفازات الأمان
650	92%	7 950	8 600	نظارات طبية
6 547	92%	78 600	85 147	أزياء الصيف
(3 500)	135%	13 500	10 000	إختيار قطع الغيار
(1 400)	115%	10 500	9 100	منتجات الصيانة
(10 899)	119%	66 899	56 000	أثاث المكتب
(114 000)	107%	1 720 000	1 606 000	تأجير السيارات المقصورة المزدوجة
700	97%	19 300	20 000	خدمة تكييف الهواء
(24 758)	113%	212 058	187 300	خدمة النجارة
8 159	97%	284 376	292 535	خدمة الطلاء
58 000	56%	73 000	131 000	خدمة ريلسك
(1 500)	110%	16 500	15 000	قطع غيار كهرباء
800	98%	49 200	50 000	خدمة السبابة
(1 541)	103%	51 741	50 200	حاويات الزين
(25 304)	104%	623 804	598 500	المواد الإحتياطية
(1 100 446)	108%	15 094 283	13 993 837	المجموع

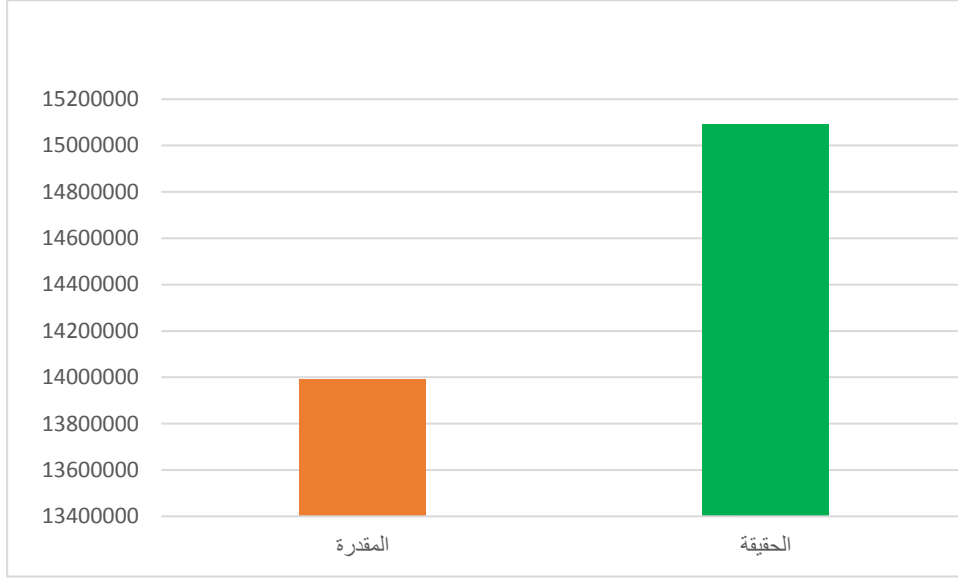
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بناء على الملحق رقم 03

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

الشكل رقم II-08: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للتكاليف الخاصة بقسم الإنتاج لسنة

2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن المؤسسة حققت انحراف إيجابي وسلي حيث حققت أكبر انحراف يقدر ب 8 000 والذي يخص تكاليف ريليك، بينما أدنى انحراف قدر ب18 والخاص بنظارات شفافة، وحققت انحرافات موجبة بالنسبة (لمكتب التوريد، صيانة الطابعة، أحذية السلامة، قفازات الأمان، نظارات طبية، أزياء الصيف، خدمة تكييف الهواء، خدمة الطلاء) بنسبة (7%، 40%، 5%، 23%، 8%، 8%، 3%، 3%) على التوالي مما يتضح لنا بالنسبة لمكتب التوريد، نظارات طبية، أحذية السلامة، خدمة تكييف الهواء أن نسبة التحقق ما زالت موجبة بالنسبة لسنة 2020، حيث كان سبب تحقيقهم الانحرافات الايجابية، أي أن المؤسسة لم تقم بإستنزاف كل التكاليف المخصصة لتجهيز معين بسبب قلة استخدامها وهذا نظرا لتوقف بعض الأعمال بسبب جائحة كورونا، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الانحراف السلبي هي بسبب دراسة للقنوات الناقلة للبتروول ومعرفة الحجم الأنسب لضخ كمية أكثر من البتروول، وعمليات التحسين أسفل البئر، كما حققت انحراف سلبى بالنسبة (لمنتجات الصيانة، ملابس الشتاء، خدمة Gtp، صيانة برامج الآلات، رسوم الهاتف، أثاث المكتب، خدمة النجارة، قطع غيار الكهرباء) بنسبة (12%، 41%، 19%، 02%، 13%، 19%، 13%، 10%) على التوالي.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

كما نجد أن نسبة التحقق في منتجات الصيانة ورسوم الهاتف وخدمة النجارة انخفضت بالنسبة لسنة 2021 نظرا لتراجع المؤسسة في تقديراتها، أما بالنسبة للملابس الشتاء وخدمة Gtp وقطع غيار الكهرباء لم تتدارك المؤسسة الانحراف السلبي الذي وقع في سنة 2020 ولم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتجنب هذا التكرار وهذا ما يعود سلبا على الشركة.

ملاحظة: بالنسبة للموازنة التقديرية للتكاليف الخاصة بالأقسام الثالثة السابقة ذكر، لم نتحصل عليها بهذا الشكل فقط قمنا في كل قسمباختيار مجموعة من التكاليف، ووجدنا في هذه التكاليف المختارة أن بعضها يحمل نفس نوع التكلفة وفي نفس السنة فقمنا بجمع التكاليف المتشابه معا.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك فرع الإنتاج واد نومر خلال الفترة 2020-2021.

تعد المؤسسة محل الدراسة مديرية مختصة في إنتاج المنتجات البترولية، ويتم إعداد كل سنة موازنة تقديرية خاصة بكميات الإنتاج لها، حيث نوضح في مايلي الموازنة التقديرية لكمية الإنتاج لسنة 2020 و2021

1- موازنة تقديرية للإنتاج بالكمية لسنة 2021

الجدول رقم II-10: يوضح الموازنة التقديرية للإنتاج خلال سنة 2020 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر

بالطن

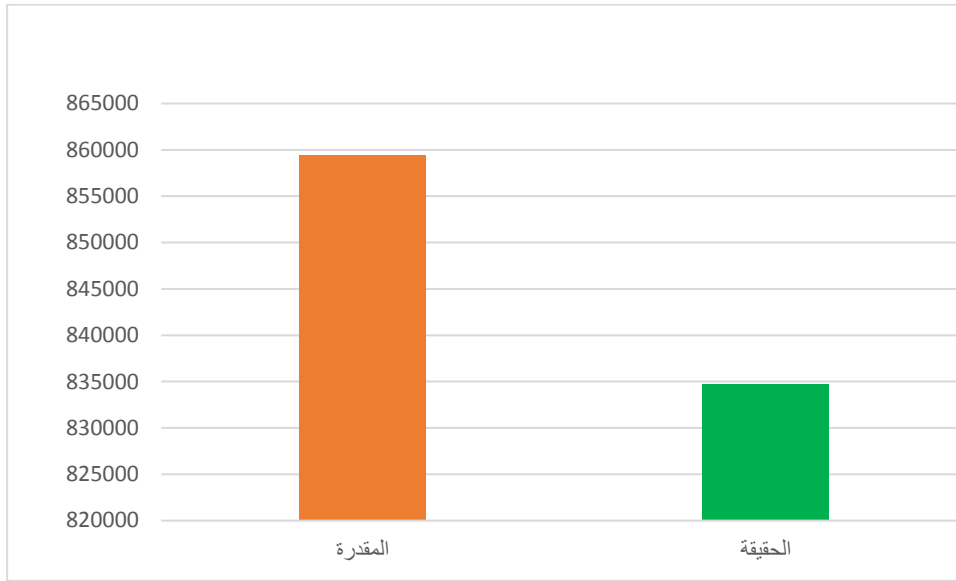
البيان	الكمية المقدرة	الكمية الحقيقية	نسبة تحقق	قيمة الإنحراف
جانفي	82 932	87 078	105%	(4 146)
فيفري	79 670	83 653	105%	(3 983)
مارس	84 801	89 041	105%	(4 240)
أفريل	84 644	81 692	97%	2 952
ماي	29 518	27 228	92%	2 290
جوان	67 703	64 774	96%	2 929
جويلية	72 226	65 815	91%	6 411
أوت	70 441	66 250	94%	4 191
سبتمبر	70 152	66 282	94%	3 870
أكتوبر	73 172	68 949	94%	4 223

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

6 162	91%	65 116	71 278	نوفمبر
4 056	94%	68 838	72 894	ديسمبر
24 711	97%	834 720	859 431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم II-9: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2020



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه انحرافاً إيجابياً قدره 24711 في إجمالي الإنتاج لسنة 2020، وهو أمر غير جيد للشركة حيث انخفضت الكمية الحقيقية على الكمية المقدرة وهو راجع إلى عدة أسباب منها:

- ظهور فيروس covid19 ؛

- ظهور مشاكل في الآبار والاضطرار إلى إغلاقها؛

- حدوث مشاكل في آلات التنقيب أو تعطلها.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

1- موازنة تقديرية للإنتاج بالكمية لسنة 2021

الجدول رقم II-11: يوضح الموازنة التقديرية للإنتاج خلال سنة 2021 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر

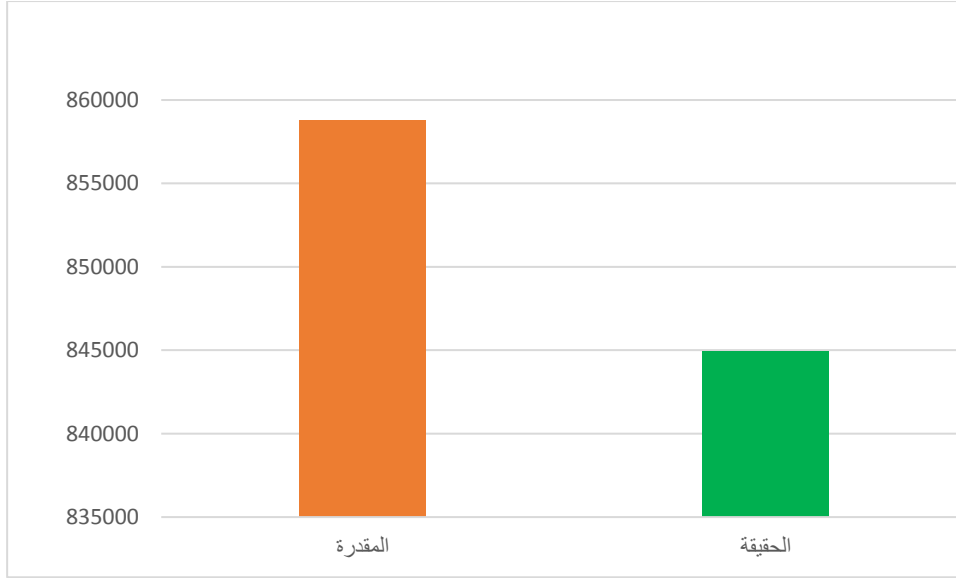
بالطن

البيان	الكمية المقدرة	الكمية الحقيقية	نسبة تحقق	قيمة الإنحراف
جانفي	79 914	59 224	74%	20 690
فيفري	70 793	69 013	97%	1 780
مارس	81 183	74 229	91%	6 954
أفريل	75 081	70 325	94%	4 756
ماي	76 558	69 337	91%	7 221
جوان	0	8 531	0%	(8 531)
جويلية	75 499	71 243	94%	4 256
أوت	76 957	72 677	94%	4 280
سبتمبر	79 005	84 400	107%	(5 395)
أكتوبر	82 019	89 010	109%	(6 991)
نوفمبر	76 452	86 898	114%	(10 446)
ديسمبر	85 303	90 025	106%	(4 722)
المجموع	858 764	844 918	98%	13 846

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

الشكل رقم II-10: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية لسنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

نرى أن مجموع انحراف الإنتاج لسنة 2021 كان ايجابيا بمقدار 13846 حيث كانت الكمية الحقيقية أقل من المقدرة، بينما نجد أن الشركة وضعت تقديرات أقل من السنة السابقة، لتدارك الانحرافات وعدم تكرارها، كما نجد أن نسبة التحقق في سنة 2021 كانت 98% وهي مرتفعة بنسبة قليلة مقارنة بالسنة السابقة التي كانت 97%، بسبب بداية رفع الحجر الصحي على بعض من الدول مع بداية زوال فيروس covid19 .

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة مؤسسة سوناطراك فرع الإنتاج واد نومر خلال الفترة 2020-2021.

تتمثل الموازنة التقديرية للمبيعات في تقديم توقعات للكميات المباعة خلال السنة، لمعرفة جودة الإنتاج، حيث تختلف الكمية المنتجة على الكمية المقدرة بالزيادة أو بالنقصان لوجود عدة أسباب.

1- موازنة تقديرية للمبيعات لسنة 2020

من أجل حساب الموازنة التقديرية للمبيعات يجب توضيح ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

إن الكمية المنتجة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك فرع الإنتاج واد نومر تعتبر كلها أي كمية الإنتاج على مدار 12 شهر كمية مباعه، وهذا يعني أن منتجات المؤسسة موجه مباشرة إلى المبيعات.

سعر الطن = سعر البرميل 7X

سعر البرميل = 49.99 دولار

سعر الطن = 7X49.99 = 349.93 دولار

قيمة المبيعات = سعر الطن X قيمة المبيعات بطن

قيمة الانحراف = المبيعات بالقيمة المقدرة - المبيعات بالقيمة الحقيقية

الجدول رقم II-12: يوضح الموازنة التقديرية للمبيعات خلال سنة 2020 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر

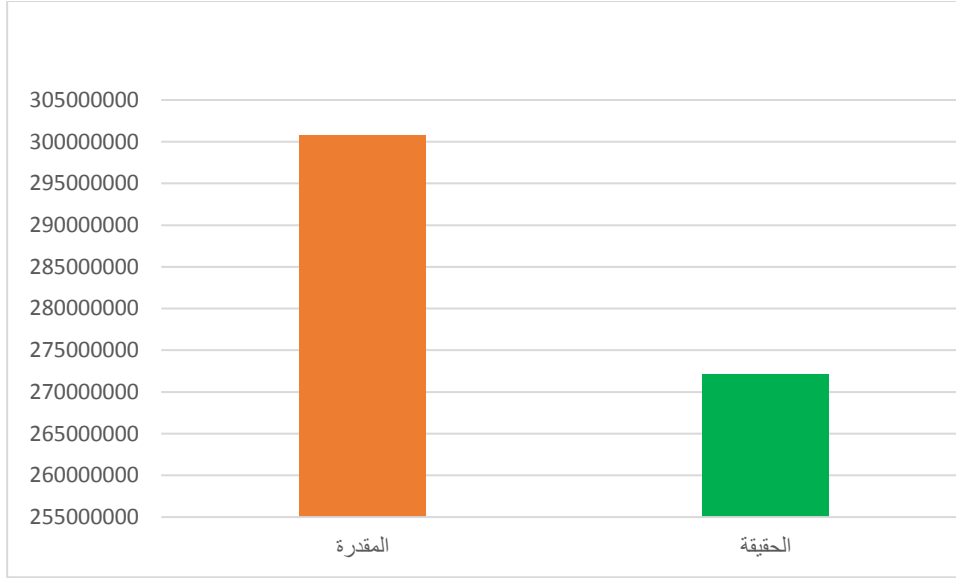
بالدولار

البيان	المبيعات المقدرة	المبيعات الحقيقية	نسبة تحقق	قيمة الإنحراف
جانفي	29 020 394.76	30 471 204.54	105%	41 450) (809.78
فيفري	27 878 923.1	29 272 694.29	105%	(1 393 771.19)
مارس	29 674 413.93	31 158 117.13	105%	(1 483 703.2)
أفريل	29 619 474.92	28 586 481.56	97%	1 032 993.36
ماي	10 329 233.74	9 527 894.04	93%	801 339.7
جوان	23 691 310.76	22 666 365.82	96%	1 024 944.97
جويلية	25 274 044.18	23 030 642.95	92%	2 243 401.23
أوت	24 649 419.13	23 182 862.5	94%	1 466 566.63
سبتمبر	24 548 289.36	2 319 406.26	9%	1 354 229.1
أكتوبر	25 605 077.96	24 127 323.57	10%	1 477 754.39
نوفمبر	24 942 310.54	22 786 041.88	91%	2 156 268.66
ديسمبر	25 507 797.42	24 088 481.34	94%	1 419 316.08
المجموع	300 740 689.8	272 092 169.9	90%	8 648 519 .95

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

الشكل رقم II-11: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2020



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن إجمالي المبيعات الحقيقية لسنة 2020 كان 272092169.9 وهو أقل من المبيعات المقدرة ، حيث كان الانحراف ايجابي بمقدار 8648519.95 وهذا يشير إلى أن الشركة لم تكن قادرة على تقدير جيد لما تم بيعه وهو ما يرجع إلى ظهور فيروس covid19 ، نلاحظ في الشهور الثلاثة الأولى ارتفاع في المبيعات حيث فاقت المبيعات الحقيقية المبيعات المقدرة بمقدار انحراف (1450809.78-، 1393771.19-، 1483703.2-) على التوالي وهذا راجع إلى الأزمة الصحية التي أدت إلى انخفاض الطلب العالمي وتسببت في انخفاض الأسعار.

2- موازنة تقديرية للمبيعات لسنة 2021

من أجل حساب الموازنة التقديرية للمبيعات يجب توضيح ما يلي:

سعر الطن = سعر البرميل $7X$

سعر البرميل = 70.89 دولار

سعر الطن = $7X70.89 = 496.23$ دولار

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

قيمة المبيعات = سعر الطن X قيمة المبيعات بطن

قيمة الانحراف = المبيعات بالقيمة المقدرة - المبيعات بالقيمة المحققة

الجدول رقم II-13: يوضح الموازنة التقديرية للمبيعات خلال سنة 2021 لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر

بالدولار

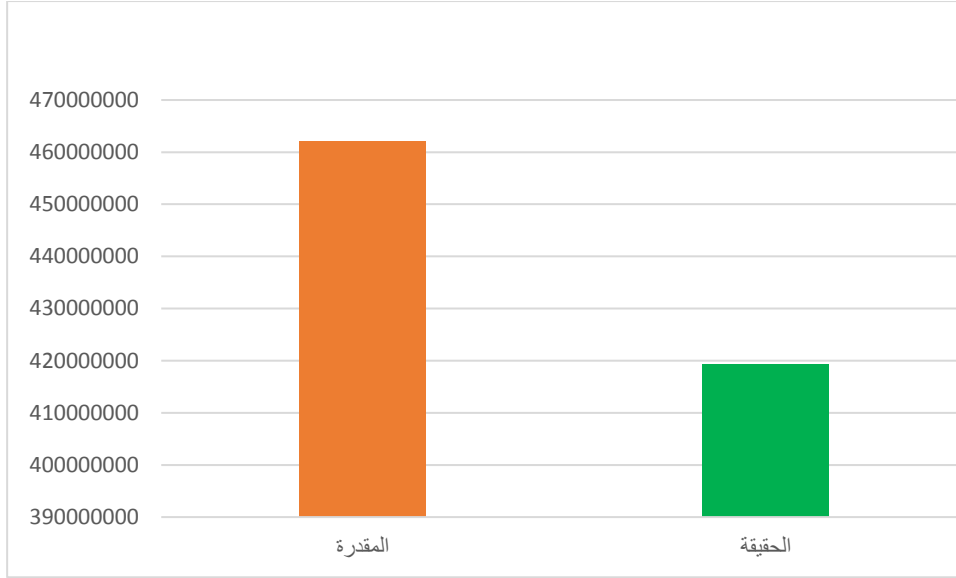
البيان	المبيعات المقدرة	المبيعات الحقيقية	نسبة التحقق	قيمة الانحراف
جانفي	39 655 724.22	29 388 725.52	74%	10 266 998.7
فيفري	35 129 610.39	34 246 320.99	97%	8 832 894
مارس	40 285 440.09	36 834 656.67	91%	3 450 783.42
أفريل	37 257 444.63	34 897 374.75	93%	2 360 069.88
ماي	37 990 376.34	34 407 099.51	91%	3 583 276.83
جوان	0	4 233 338.13	-	(4 233 338.13)
جويلية	37 464 868.77	35 352 913.89	94%	2 111 954.88
أوت	38 188 372.11	36 064 507.71	94%	2 123 864.4
سبتمبر	39 204 651.15	41 881 812	107%	(2 677 160 .85)
أكتوبر	40 700 288.37	4 416 9432.3	109%	(3 469 143 .93)
نوفمبر	37 937 775.96	43 121 394.54	114%	(5 183 618 .58)
ديسمبر	42 329 907.69	44 673 105.75	106%	(2 343 198 .06)
المجموع	426 144 459 .7	419 270 681 .8	98%	6 873 777.9

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية

غرداية

الشكل رقم II-12: يوضح التمثيل البياني الخاص بالموازنة تقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه نرى أن مجموع المبيعات الحقيقية بلغ 419270681.8 وهو أقل من المبيعات المقدرة، نلاحظ أن المبيعات الحقيقية قد ارتفعت بشكل كبير بالنسبة للسنة السابقة فهو مؤشر جيد بالنسبة للشركة، أما بالنسبة لمقدار الانحراف كان سلبيا بقيمة 18803545.78- وهو مناسب للشركة حيث كان في الشهور الثمانية الأولى انحراف إيجابي وهو غير مناسب بالنسبة لمبيعات الشركة وهذا راجع إلى ضعف إمكانية الشركة في التقدير أما في شهر (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر) كان الانحراف سلبيا بسبب الزيادة في المبيعات الحقيقية على المبيعات المقدرة مما أدى إلى زيادة في المبيعات فهو مرتفعا مقارنة بالسنة السابقة وهذا راجع إلى التقدير الجيد للشركة وتدارك الانحراف بالنسبة للسنة السابقة، أما بالنسبة لشهر جوان كانت المبيعات المقدرة 0 في شهر جوان نظرا لبرمجة صيانة الآلات داخل المصنع ثم يتم إلغائها لارتفاع سعر البترول أو عدم توفير تجهيزات الصيانة اللازمة.

الفصل الثاني: الدراسة حالة لمتغيرات الدراسة لمؤسسة سوناطراك بواد نومر ولاية غرداية

الخلاصة

في هذا الفصل قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة سوناطراك واد نومر حيث تطرقنا إلى تحليل الانحرافات بالنسبة للموازنة التقديرية للتكاليف والمبيعات، لاحظنا من خلال الموازنة التقديرية للتكاليف سنة 2020 كانت الانحرافات الإيجابية في قسم الإمدادات أكثر من الانحرافات السلبية أما في قسم الصيانة كانت الانحرافات السلبية أكثر من الإيجابية ونرى في قسم الإنتاج أن الانحرافات السلبية أكثر من الانحرافات الإيجابية، بينما في سنة 2021 فاقت الانحرافات السلبية الانحرافات الإيجابية، أما بالنسبة لقسم الصيانة فكانت الانحرافات الإيجابية والسلبية متعادلتين وبالنسبة لقسم الإنتاج كانت الانحرافات السلبية أكثر من الإيجابية، أما بالنسبة للموازنة التقديرية للمبيعات نلاحظ أن في سنة 2020 انحراف موجب بالنسبة لشهر جانفي، فيفري، مارس، أما بقية الشهور شهدت انحراف إيجابي مما أدى إلى انخفاض في الإنتاج أما بالنسبة لسنة 2021 فقد فاقت الانحرافات الإيجابية السلبية.

نستنتج أن المؤسسة تطبق نظام محاسبة المسؤولية وتستخدمه كأداة رقابة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع تقييم نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تحسين كفاءة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة وجدنا أن نظام محاسبة المسؤولية أحد أساليب محاسبة المسؤولية له دور وأهمية بالغة في الكشف عن الانحرافات الملائمة والغير الملائمة وهذا عن طريق مراكز التكلفة وتحديد المراكز الفاشلة والناجحة، ويعتمد هذا النظام في تحليل الموازنة التقديرية و ذلك عن طريق تقييم بنود تكاليف الإيرادات ومشكلة الموازنات التقديرية وهو القيام بمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع ومعرفة أسباب هذه الانحرافات بين الأداءين وما يترتب عنه من نتائج مقارنة بأداء المخطط والأداء الفعلي وتحليل النتائج بهدف تنمية الإيجابيات ومكافحة الانحرافات السلبية لتحقيق الأهداف العامة للشركة.

إختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه يؤثر تقييم الهيكل التنظيمي في كفاءة الأداء، لأنه كلما طبق نظام محاسبة المسؤولية يمكن تقويم كفاءة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة وتوجيه القرارات الإدارية المناسبة نحو مراكز المسؤولية ذات الأداء الضعيف، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية .

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه تعتبر مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط هي المحرك الرئيسي في تحقيق كفاءة الأداء في المستويات الإدارية في مؤسسة سوناطراك، لأنها تعد جوهر الموازنة التقديرية حيث تهدف إلى تحقيق عدم وجود فرق أي تساوي الأداء الفعلي مع المخطط، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية .

الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه يتم استعمال نظام الحوافز في تحقيق زيادة الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عن طريق تشجيع العمال لزيادة أداءهم الفعلي، وقد تم نفي صحة هذه الفرضية .

نتائج الدراسة:

- تعتبر الموازنة التقديرية مهمة في المؤسسة ، كما لها دور في نظام محاسبة المسؤولية كأداة رقابية في مخططات الشركة من خلال تقدير قيمة التكاليف لكل مراكز المسؤولية؛
- نستنتج أن محاسبة المسؤولية تسهل عملية المراقبة والتسيير ، كما تعتبر هيكل تنظيمي للمؤسسة يحدد تقسيمات مراكز المؤسسة وطريقة إجراءات العمل؛
- يعتبر تطبيق نظام محاسبة المسؤولية أداة تساعد في تحسين الأداء لمراكز التكلفة من خلال معالجة الانحرافات السلبية وتعزيز الانحرافات الإيجابية كذلك التقليل من التكاليف .

- يساهم نظام محاسبة المسؤولية في مساعدة الإدارة في تقسيم الأداء لمراكز التكلفة عن طريق تحديد الانحرافات الملائمة والغير الملائمة بالمقارنة بين التكاليف المحققة والمتوقعة التي يجب أن تكون ملائمة للواقع كما يهدف هذا النظام الى اتخاذ القرارات الإدارية على كافة المستويات مع توضيح العلاقة بين الأقسام.
- يتم إعداد تقارير محاسبة المسؤولية مما تساهم هذه التقارير في قياس وتقسيم أداء الشركة وسهولة التواصل بين المستويات الإدارية والعمل على الشفافية كما تهدف أهميتها إلى التخلص من المشاكل اليومية والسنوية.
- كفاءة الأداء في مراكز المسؤولية باستخدام أهم الطرق للإنتاج الجيد وقدرته على تخفيض التكاليف وتحقيق عائد مناسب له.
- على الرغم من الانحرافات المحققة التي تحقها المؤسسة على مستوى بعض الأقسام لمراكز الإنتاج ينتج عن هذا إنحراف غير ملائم نظرا لتلف بعض المواد المستخدمة ، وهنا نجد صعوبة في الدراسة وتحليل و تحسين مستوى الشركة إلى الأحسن.
- تقوم شركة سوناطراك بواد نومر بتحليل الانحرافات للأداء الفعلي والمخطط له بهدف تدارك ودراسة الإنحراف السلبي.

إقتراحات و توصيات الدراسة :

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع، نقدم جملة من التوصيات والإقتراحات التي يمكن الاستفادة منها ، ومن أهم هذه التوصيات :
- العمل على وجود نظام الحوافز الذي يهدف إلى زيادة الإهتمام باستخدام نظام محاسبة المسؤولية مع العمل على منح الحوافز المادية والمعنوية وبرامج تحفيزية التي ترفع كفاءة الأداء للموظفين وهذا عند تحقيق الأهداف المرغوب فيها مع إعادة النظر بشكل دائم ومستمر بنظام الحوافز بعد تفعيله.
 - تطبيق أسلوب نظام محاسبة المسؤولية في الشركة حتى تتمكن من تحقيق الرقابة بشكل فعال على الموازنات التقديرية وتنفيذها.
 - متابعة ومقارنة النتائج المقدرة و المحققة وتحليل الانحرافات سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة مع تحديد نقاط القوة والعمل على معالجة النتائج السلبية ودراسة النتائج الإيجابية بصورة منتظمة ومناسبة .
 - تحديد مراكز محاسبة المسؤولية والتنسيق بين كل مراكزها للوصول إلى أهداف عامة ومعرفة أسباب ضعفها مع وضع أساليب علاجية مناسبة لها وتعزيز نقاط القوة والضعف لديها.

- قيام الشركة بإعداد تقارير بصورة دورية منتظمة مما يسهل عملية رقابية ومتابعة تنفيذها ، مما يساهم في الوقوف على الأخطاء ، ومساءلة المسؤول على حدوث الانحرافات والعمل على سهولة معالجتها في كل مركز.
- تحديد موازنة بين مراكز محاسبة المسؤولية في الشركة وتحديد مهامها وصلاحياتها وإعطاء مراكز الحرية والحق في إتخاذ القرارات بحدود السلطات الممنوحة مع توفير دعم لها.

أفاق الدراسة :

وفي خاتمة البحث نشير إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون عبارة عن مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية يمكن إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لتحسين مستوى الأداء في العمليات المحاسبية لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها ويمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيمايلي :

- أثر استخدام نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم أداء الوحدات الحكومية الخدمية.
- مرتكزات محاسبة المسؤولية في تحسين وتطوير الأداء المحاسبي.
- مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, vines, and circular motifs, framing the central text.

قائمة المراجع

الكتب العربية

- 1) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية: مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 2) أبونصار، محمد حسين، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2012.
- 3) رزين عيسى، بطاقة فنية لمؤسسة سوناطراك، مصلحة المالية، سوناطراك، فرع واد نومر، 2013.

المقالات والمجلات

- 4) محمد المبروك النايض، مدى توفر مقومات استخدام نظام محاسبة المسؤولية ومعوقات استخدامه في المصارف التجارية الليبية، مجلة الجامعي، العدد 29، ليبيا، 2020.
- 5) سمية أحمد ميلي، حسن بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 10، العدد 16، الجزائر، 2016.
- 6) مريم الشرع، تقييم نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تحقيق مبدأ الإدارة بالإستثناء: دراسة حالة مؤسسة الفبابيب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2022.
- 7) عبد الحكيم مصطفى جودة، وآخرون، مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية -دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن، 2009.
- 8) عطا منان مساعد محمد، وآخرون، دور محاسبة المسؤولية في الرقابة على الموازنات التخطيطية، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد 13، السودان، 2019.
- 9) رجاء رشيد عبد الستار، استعمال نظام محاسبة المسؤولية في تقويم اداء مراكز الربح بالشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 9، العدد 33، الفصل الأول، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 10) سالم محمد عمارة، مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، صادر عن جامعة صبراتا، العدد 7، ليبيا، 2020.

- 11) عبد الغاني أحمد الفطيسي، وآخرون، واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية، مجلة افاق اقتصادية، المجلد 5، العدد 9، ليبيا، 2019.
- 12) ابراهيم عمر ميده، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 2، سوريا، 2003.
- 13) فاتنة الغرايبة، وآخرون، مدى تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية وأثرها في ربحية الشركة وكفاءتها التشغيلية، مجلة دراسات العلوم الادارية المجلد 38، العدد 1، عمان-الأردن، 2011.
- 14) جبار جاسم، ندى عبد المطلب، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة المستويات الادارية المختلفة، معهد الإدارة التقني، صادر عن مجلة كلية بغداد للعلوم، مجلد 18، العدد 4، العراق، 2005، ص 51.
- 15) محمد بخاري حسن، أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري خلال المدة 2013 - 2019، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، المجلد 7، العدد 3، ماليزيا، 2021.
- 16) ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 17) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، جامعة 8 ماس 1945، الجزائر، 2004.
- 18) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الصادر عن جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2010.
- الرسائل والاطروحات الجامعية**
- 19) شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة: شركة سوناطراك - الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 20) البتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامع الجزائر 2، الجزائر، 2013.

- 21) يعرب جميل عبد الرزاق، مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 22) نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة لدكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 23) قزي رفيق، دور نظام محاسبة المسؤولية في ترشيد القرارات دراسة مقارنة: لمجموعة مؤسسات، رسالة مقدمة لأطروحة الدكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 24) محمود عبد الحميد محمود سمارة، أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقاب دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015.
- 25) محمد بابكر حسن محمد علي، أثر استخدام نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في الوحدات الحكومية الخدمية دراسة ميدانية على المستشفيات والمراكز الطبية محلية شندي، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة شندي، السودان، 2018.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- 26) Clement E .Ozele ,Responsibility Accounting: An Overview, Volume 16, Issue 1, Taiwan,2014.
- 27) Horngren, Charles T, Accounting for Management Control,An Introduction, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., EnglewoodCliffs.1974
- 28) Abdellah Boghaba, Comptabilité générale approfondie, Berti Editions, Alger1998

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1) مفتاح الجندي، ماهية الأداء، متوفر على الموقع: <https://hrdiscussion.com>، يوم 2023/02/25، على الساعة 19:20، ص2.
- 2) ماهية الأداء وتقييمه، متوفر على الموقع: <http://dspace.univ-djelfa.dz>، يوم 25/02/2023، على الساعة 19:36.
- 3) ماهية الأداء وتقييمه، جامعة الجلفة، متوفرة على الموقع التالي: <http://dspace.univ-djelfa.dz>، شوهدت يوم 2023/02/26، على الساعة 20:48.
- 4) زرنوخ احمد، الأداء في المنظمة، متوفر على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz>، يوم 25/02/2023، على الساعة 19:36، ص29.
- 5) متوفر على الرابط: <https://mawdoo3.com/>، يوم 2023/02/26، على الساعة 21:03.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring a central floral motif and symmetrical designs on either side, framing the central text.

الملاحق

الملحق رقم 01

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
602416	LUNETTES	1 404	1 500	107%
602416	LUNETTES DE SABLES	1 404	1 400	100%
602416	SOULIERS DE SECURITE + basket	20 084	19 084	95%
602416	TENUES DE TRAVAIL SH + survêtement	23 600	25 352	107%
602416	TENUES ETE	18 300	1 800	10%
602605	PDR FROID	10 000	11 000	110%
602605	PDR ELECTRICITE	10 000	9 600	96%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	25 000	24 600	98%
615213	PRESTATION ENGTP	150 000	145 000	97%
615213	PRESTATION FROID	20 000	19 200	96%
615213	PRESTATION MENUISERIE	20 000	18 600	93%
615213	PRESTATION MENUISERIE	35 000	34 500	99%
615213	PRESTATION REELEC	19 200	18 300	95%
625010	FRAIS DE TRANSP MISS ALGER	26 304	25 600	97%
625100	FRAIS DE MISS ALGER	10 000	12 000	120%
626000	FRAIS DE TELEPHONE	2 766	3 100	112%
602416	BLOUSE BLEUE	1 560	2 000	128%
602416	CASQUE ANTI-BRUIT	868	1 000	115%
602416	GANTS DE TRAVAIL			

Service Travaux neufs

282 521

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	1 800	1 900	106%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	4 500	3 336	74%
602416	CASQUE ANTIBRUIT	1 500	1 040	69%
602416	CHASSURES DE SECURITE	4 000	17 250	431%
602416	CHEMISES ET PANTALONS ETE	6 200	6 300	102%
602416	LUNETTES AVEC FILTRE	1 000	1 100	110%
602416	TENUE ETE	7 000	7 200	103%
602416	TENUE HIVER	10 500	29 225	278%
615213	PRESTATION MENUISERIE	13 000	900	7%
615213	PRESTATION REELEC	3 000	2 800	93%
615218	REPARATION PHOTOCOPIEUR	6 000	5 900	98%
615213	PRESTATION plomberie	11 200	10 300	92%

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
615213	PRESTATION CLIMATISATION	30 000	28 500	95%
615213	PRESTATION PLOMBERIE	40 000	39 200	98%
615213	PRESTATION GTP	150 000	152 500	102%
602416	GANT DE SECURITE	1 087	1 040	96%
602416	STOP BRUIT	715	690	97%
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	10 000	9 800	98%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	15 000	13 600	91%
615213	PRESTATION MENUISERIE	100 000	98 600	99%
615213	PRESTATION REELEC	20 000	21 000	105%
615218	REPARATION PHOTOCOPIEUR	6 000	5 930	99%
602416	CASQUE ANTIBRUIT	2 600	3 200	123%
602416	CHASSURES DE SECURITE + basket	26 184	23 855	91%
602416	LUNETTES AVEC FILTRE	1 755	1 850	105%
602416	TENUE ETE	20 642	19 800	96%
602416	TENUE HIVER + survêtement	25 737	26 100	101%

Département
Legislative

21010001
249580

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602416	LUNETTES	1 404	1 350	96%
602416	LUNETTES DE SABLES +masque	1 404	1 236	88%
602416	PARKA	3 000	3 500	117%
602416	SOULIERS DE SECURITE	12 500	13 800	110%
602416	TENUES DE TRAVAIL SH	20 660	22 360	108%
602416	TENUES ETE	14 250	13 250	93%
602416	VESTES EN CUIR	32 400	32 000	99%
602605	PDR FROID	5 000	5 500	110%
602605	PDR ELECTRICITE	10 000	9 300	93%
602605	PDR ELECTRICITE	6 800	5 600	82%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	2 766	2 800	101%
602416	BLOUSE BLEUE	1 560	1 600	103%
602416	CASQUE ANTI-BRUIT	868	820	94%
602416	GANTS DE TRAVAIL	200 000	197 650	99%
602416	GANTS DE TRAVAIL	200 000	197 650	99%
615213	PRESTATION ENGTP	10 000	9 600	96%
615213	PRESTATION FROID	15 000	16 300	109%
615213	PRESTATION MENUISERIE	5 600	5 400	96%
615213	PRESTATION PLOMBERIE	35 000	42 000	120%
615213	PRESTATION RELEC			

Service transport.

282 820

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602605	PDR CLIMATISATION	5 000	4 950	99%
602605	PDR ELECTRICITE	8 000	7 650	96%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	16 200	15 918	98%
602416	SOULIER DE SECURITE	23 450	24 150	103%
602416	TENUES D'HIVER	8 058	9 250	115%
602416	TENUES ETE	6 550	6 250	95%
615213	PRESTATION MENUISERIE	10 000	9 600	96%
615213	PRSTATION REELEC	6 000	5 650	94%

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
602605	PDR CLIMATISATION	5 000	5 100	102%
602605	PDR ELECTRICITE	10 000	9 600	96%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	50 000	49 129	98%
615213	PRESTATION MENUISERIE	40 000	42 300	106%
615213	PRSTATION REELEC	6 000	6 800	113%
625010	FRAIS TRANSP. MISS. ALGER (1MX 9335DA)	9 472	9 600	101%
625100	FRAIS MISSION ALGER (1MX2JX 9600DA)	19 200	19 600	102%
602416	SOULIER DE SECURITE + basket	10 473	11 360	108%
602416	TENUES D'HIVER + survêtement	10 295	11 300	110%
602416	TENUES ETE	8 257	8 400	102%
613219	LOCATION DOUBLE CABINE	23 600	24 800	105%
613210	LOCATION 02 BUS 50 PLACES + 1 VEHICULE LEGER	46 000	51 294	112%

الملحق رقم 02

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602416	CASQUE STOPBRUIT	10 920	11 000	101%
602416	COMBINAISON	32 122	33 000	103%
602416	GANTS DE TRAVAIL	4 567	4 600	101%
602416	GANTS EN COTON	8 933	8 500	95%
602416	LUNETTE DE SABLE	7 371	7 800	106%
602416	LUNETTE TEINTEE	7 371	7 600	103%
602416	SOULIERS SECURITE	70 000	72 450	104%
602416	STOP BRUIT PM	3 003	3 000	100%
602416	TENUES DE TRAVAIL ETE	68 773	70 000	102%
602416	TENUES DE TRAVAIL HIVER	84 615	86 500	102%
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	10 000	11 000	110%
602605	PDR FROID	10 000	12 000	120%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	25 000	23 500	94%
613210	LOCATION VEHICULES DOUBLE CABINE 4400DA/J	1 752 000	1 650 000	94%
615213	PRESTATION MENUISERIE	40 000	41 832	105%
615213	PRESTATION ENGTP	1 450 000	1 537 839	106%
615213	PRESTATION REELEC	30 000	29 000	97%

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602416	GANTS DE TRAVAIL ET MASQUE	2 550	2 500	98%
602416	LUNETTES DE SABLE	2 106	2 200	104%
602416	SOULIERS DE SECURITE	33 120	33 600	101%
602416	TENUES ETE	20 224	21 000	104%
602416	TENUES HIVER	34 000	34 560	102%
602601	OUTILLAGES	7 000	6 900	99%
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	10 000	11 200	112%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	13 000	12 600	97%
615213	PRESTATION ENGTP	1 500 000	1 530 000	102%
615213	PRESTATION MENUISERIE	30 000	32 000	107%
615213	PRESTATION NEDJEM FROID	30 000	29 600	99%
615213	PRESTATION REELEC	15 000	16 800	112%

Entretien Télécommunication

282770

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
613210	VEHICULE DOUBLE CABINE 5 PLACES	147 825	146 000	99%
602416	GANTS DE TRAVAIL	2 552	2 800	110%
602416	LUNETTES DE SABLE	2 106	2 050	97%
602416	SOULIERS DE SECURITE + basket	33 174	32 000	96%
602416	TENUES ETE	25 664	28 000	109%
602416	TENUES HIVER + survêtement	30 490	38 028	125%
602601	OUTILLAGES	7 000	6 900	99%
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	10 000	9 800	98%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	13 000	13 007	100%
615213	PRESTATION ENGTP	1 500 000	1 450 300	97%
615213	PRESTATION MENUISERIE	120 000	119 000	99%
615213	PRESTATION NEDJEM FROID	50 000	48 600	97%
615213	PRESTATION REELEC	15 000	13 600	91%
625010	FRAIS TRANSPORT MISSION ALG	37 804	36 500	97%
625100	FRAIS MISSION ALG	115 200	114 300	99%
615213	REPARATION IMPRIMANTES & PHOTOCOPIEURS	50 000	48 600	97%

Service entretien électrique

282772

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
602416	CASQUE STOPBRUIT	10 920	10 300	94%
602416	COMBINAISON	32 122	33 500	104%
602416	GANTS DE TRAVAIL	4 567	4 300	94%
602416	GANTS EN COTON	8 933	9 000	101%
602416	LUNETTE DE SABLE	7 371	7 800	106%
602416	LUNETTE TEINTEE	7 371	7 600	103%
602416	SOULIERS SECURITE + basket	109 747	100 191	91%
602416	STOP BRUIT PM	3 003	3 000	100%
602416	TENUES DE TRAVAIL ETE	68 773	69 000	100%
602416	TENUES DE TRAVAIL HIVER + survêtement	125 000	133 098	106%
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	10 000	9 600	96%
602605	PDR FROID	10 000	12 500	125%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	25 000	27 776	111%
613210	LOCATION VEHICULES DOUBLE CABINE pick-up	1 752 000	1 605 800	92%
615213	PRESTATION MENUISERIE	80 000	75 800	95%
615213	PRESTATION ENGTP	650 000	258 029	40%
615213	PRESTATION REELEC	10 000	56 000	560%
625010	FRAIS TRANS./MISS. (2V X 9335DA)	18 670	18 690	100%
625100	FR. MIS./ALG (2MX3JX 9600DA)	57 600	56 800	99%
615213	PRESTATION CLIMATISATION	20 000	28 000	140%
615213	REPARATION IMPRIMANTE & PHOTOCOPIEUR	10 000	11 500	115%

Département
Maintenance

282 700

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	10 000	1 229	12%
602605	PDR FROID	8 000	0	0%
602605	PIECES RECH. ELECTRICITE (MN)	3 000	0	0%
602611	FOURNITURE DE BUREAU	100 000	162 558	163%
612500	CONTROL TECHNIQUE AUTO	3 768	0	0%
613210	DEUX MICROBUS 9 PLACES	78 507	0	0%
613210	TRANSPORT MICROBUS 14 PLACES	39 253	41 200	105%
613210	VEHICULE TOURISTIQUE SANS CHAUFFEUR 3500 DA/J	62 050	61 300	99%
615217	PRESTATION ENACT	14 488	16 300	113%
615217	PRESTATION GTP	2 050 000	2 302 125	112%
615217	PRESTATION MENUISERIE	580 000	586 500	101%
615217	PRESTATION PEINTURE	3 164 500	3 374 892	107%
615217	PRESTATION PLOMBERIE	120 000	121 022	101%
615217	PRESTATION REELEC	79 000	84 000	106%
615217	PRESTATION FROID	58 000	57 000	98%
615218	ENTRETIEN ET REPARATION MATERIEL PHOTOCOPIEUR	110 000	120 000	109%
625010	FRAIS DE TRANSP.MIS. ALG	161 024	163 000	101%
625100	FRAIS DE MIS. ALG (16MX3JX 9600DA)	489 600	510 000	104%
645290	VIGNETTES AUTOMOBILE	3 500	3 600	103%
602416	BLOUSES	3 146	3 200	102%
602416	CASQUE ANTI BRUIT	11 440	12 400	108%
602416	COMBINAISONS	33 652	34 500	103%
602416	GANT EN COTON	9 359	10 000	107%
602416	GANTS DE SECURITE	4 785	5 100	107%
602416	GANTS NEOPRENE	5 034	5 000	99%
602416	LUNETTE DE SABLE	7 722	7 800	101%
602416	LUNETTES	7 722	7 800	101%
602416	SOULIER DE SECURITE + basket	95 000	95 420	100%
602416	STOP BRUIT	3 146	3 000	95%
602416	TENUES D'HIVER + survêtement	112 062	126 760	113%
602416	TENUES ETE	93 506	92 500	99%

خدم الميزانية

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
		10 000	10 300	103%
602605	PDR ELECTRICITE INFRA	60 000	59 800	100%
602605	PDR FROID	3 000	3 000	100%
602605	PIECES RECH. ELECTRICITE (MN)	100 000	93 531	94%
602611	FOURNITURE DE BUREAU	2 766	2 800	101%
602416	BLOUSES	12 480	13 000	104%
602416	CASQUE ANTI BRUIT	36 710	38 000	104%
602416	COMBINAISONS	10 209	12 500	122%
602416	GANT EN COTON	5 219	5 300	102%
602416	GANTS DE SECURITE	5 491	5 800	106%
602416	GANTS NEOPRENE	8 424	9 200	109%
602416	LUNETTE DE SABLE	8 424	8 000	95%
602416	LUNETTES	73 500	74 894	102%
602416	SOULIER DE SECURITE	3 432	3 500	102%
602416	STOP BRUIT	98 983	98 600	100%
602416	TENUES D'HIVER	80 322	85 000	106%
602416	TENUES ETE	2 512	3 200	127%
612500	CONTROL TECHNIQUEAUTO	78 007	79 500	102%
613210	DEUX MICROBUS 9 PLACES	86 500	87 879	102%
613210	TRANSPORT MICROBUS 14 PLACES	23 000	25 480	111%
613210	VEHICULE TOURISTIQUE SANS CHAUFFEUR 3500 DA/J	14 488	16 200	112%
615217	PRESTATION ENACT	8 000 000	8 824 059	110%
615217	PRESTATION GTP	300 000	290 600	97%
615217	PRESTATION MENUISERIE	135 000	143 015	106%
615217	PRESTATION PEINTURE	80 000	89 420	112%
615217	PRESTATION PLOMBERIE	160 000	162 900	102%
615217	PRESTATION RELEC	15 000	15 000	100%
615218	ENTRETIEN ETREPARATION MATERIEL PHOTOCOPIEUR			

الملحق رقم 03

نوع العمولة - الإنتاج
 282 400
 Department Production

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602610	FOURNITURE DE BUREAU	80 000	75 000	94%
602610	PRODUITS ENTRETIEN	28 000	21 000	75%
602416	LUNETTES CLAIRES	2 000	2 500	125%
602416	SOULIERS DE SECURITE	3 750	6 900	184%
602416	TENUE DE TRAVAIL SH (3995DA*2)	7 990	0	0%
602416	TENUES HIVER (2570DA*2)	8 140	11 690	144%
612000	PRESTATION GTP	120 000	135 000	113%
613219	LOC. VEHICULE 14 PLACES)	139 000	175 759	126%
613219	VEHICULE TOURISTIQUE 5PLACES SANS CHOUFFEUR	25 000	25 480	102%
613219	VEHICULE TOURISTIQUE FOURGONNET VITRÉ 5PLACES	30 000	18 000	60%
613219	VEHICULE TOURISTIQUE SANS CHOUFFEUR (ISRAA)	40 000	55 000	138%
626000	REDEVANCE TELEPHONIQUE	15 000	9 269	62%

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
602611	FOURNITURE DE BUREAU	210 000	195 800	93%
602610	PRODUITS ENTRETIEN	32 000	38 600	121%
612000	PRESTATION GTP	1 200 000	1 675 226	140%
613219	LOC. VEHICULE 14 PLACES & 9 PLACES	178 506	276 322	155%
613219	VEHICULE TOURISTIQUE 5PLACES SANS CHOUFFEUR	62 050	61 400	99%
613219	ENTRETIEN DES IMPRIMANTES	24 000		0%
613219	LOCATION MICROBUS 9 PLACES	157 015	152 400	97%
626000	REDEVANCE TELEPHONIQUE	12 000	13 600	113%
602416	LUNETTES CLAIRES	702	720	103%
602416	SOULIERS DE SECURITE + basket	10 472	9 542	91%
602416	TENUE DE TRAVAIL SH (3995DA*2)	8 257	9 300	113%
602416	TENUES HIVER (2570DA*2) + survêtement	10 295	12 676	123%
615213	MAINTENANCE DES LOGICIELS OFM,PIPESIM TECHN	6 010 000	6 151 433	102%
615213	PRESTATION MENUISERIE	86 000	99 713	116%
615213	PRESTATION PEINTURE	120 000	116 376	97%
613210	LOCATION 02 BUS 50 PLACES + 1 VEHICULE LEGER	49 500	51 294	104%
615213	PRESTATION REELEC	32 000	28 000	88%
615290	PRESTATION PLOMBERIE	48 900	51 410	105%

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
615213	PRESTATIONS GTP	280 000	316 502	113%
615213	ENTRETIEN IMPRIMANTES	40 000	38 600	97%
615213	LOOCATION VEHICULES SANS CHAUF	478 000	520 000	109%
602416	CASQUE	13 520	15 200	112%
602416	GANTS DE SECURITE	11 060	2 556	23%
602416	LUNETTES	8 600	7 950	92%
602416	SOULIERS DE SECURITE + basket	135 878	129 000	95%
602416	TENUES D'HIVER + survêtement	102 300	145 774	142%
602416	TENUES ETE	85 147	78 600	92%
602605	PIECE DE RECHANGE ELECT (LOG)	10 000	13 500	135%
602610	PRODUITS ENTRETIEN	9 100	10 500	115%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	56 000	66 899	119%
615213	LOCATION VEHICULE DOUBLE CABINE (pick up)	1 606 000	1 720 000	107%
615213	PRESTATION CLIMATISATION	20 000	19 300	97%
615213	PRESTATION MENUISERIE	56 300	68 745	122%
615213	PRESTATION PEINTURE	172 535	168 000	97%
615213	PRESTATION REELEC	70 000	14 000	20%

Personnel intervention
puits

282 490

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602416	CASQUE + masque	11 200	10 500	94%
602416	GANTS DE SECURITE	11 060	14 450	131%
602416	LUNETTES	9 126	6 500	71%
602416	SOULIERS DE SECURITE	135 878	84 587	62%
602416	TENUES D'HIVER	106 200	134 435	127%
602416	TENUES ETE	85 147	65 000	76%
602605	PIECE DE RECHANGE ELECT (LOG)	10 000	11 800	118%
602610	PRODUITS ENTRETIEN	9 100	8 900	98%
602611	FOURNITURES DE BUREAUX	33 800	31 400	93%
615213	LOCATION VEHICULE DOUBLE CABINE	1 606 000	1 800 000	112%
615213	PRESTATION CLIMATISATION	35 000	32 900	94%
615213	PRESTATION MENUISERIE	10 000	9 278	93%
615213	PRESTATION PEINTURE	172 535	186 000	108%
615213	PRESTATION REELEC	70 000	72 000	103%

Matériel d'intervention puits ONR 282 484

Nature de charge	Description	Prévisions 2020	Cumule 2020	% de réalisation
602602	PIECE DE RECHANGE ELECT (LOG)	15 000	18 000	120%
615213	PRESTATION DE ETCCP (MENUISERIE)	30 000	28 600	95%
615213	PRESTATION REELEC	60 000	59 800	100%
615213	PRESTATION SARL ILTIZAM (PLOMBERIE)	30 000	32 500	108%

Nature de charge	Description	Prévisions 2021	Cumule 2021	% de réalisation
615213	PRESTATION ENGTP	1 800 000	1 919 500	107%
602602	PIECE DE RECHANGE ELECT (LOG)	15 000	16 500	110%
615213	PRESTATION DE ETCCP (MENUISERIE)	45 000	43 600	97%
615213	PRESTATION REELEC	29 000	31 000	107%
615213	PRESTATION SARL ILTIZAM (PLOMBERIE)	50 000	49 200	98%
602613	HUILE TORBA 46	50 200	51 741	103%
602602	MATERIEL DE RECHANGE	598 500	623 804	104%