



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2021\.....

قسم: العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

في العلوم الاقتصادية و المحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

العنوان:

الموازنة التقديرية للإنتاج كأداة رئيسية لمراقبة تسيير مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات (somiphos) تبسة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

تحت إشراف الأستاذ:

- شادية بن عبود

من إعداد الطالبتين:

- إكرام بن عرفة

- رقية لموشي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
فيصل زمال	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
شادية بن عبود	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
صونيا زحاف	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

# شكر و عرفان

كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً..... فإن لم تستطع فأحب  
العلماء.....

فإن لم تستطع فلا تبغضهم

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي لولاه لما  
كنا لنصل لهذا.

نتقدم بعميق الشكر وخالص تقديرنا إلى أستاذتنا والمشرفة علينا «بن  
عبود شادية»

على إرشاداتها وتوجيهاتها القيمة التي كانت سندا لنا طيلة المشوار.

وكذلك تشكراتنا الخالصة إلى جميع أستاذتنا الكرام،

وكذلك إلى جميع عمال جامعة العربي التبسي قسم مالية ومحاسبة

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.. ..

# الإهداء

الإهداء من أحمل اسمه بكل افتخار.... أرجو من الله أن يطيل في عمرك ويقدرنى أن أردد لك شيء مما قدمت لي طوال عمري وستبقى نوائك نجوما اهتدي بها إلى الأبد (والدي)

(العزى).

إلى معنى الحب والحنان إلى من كان دوائها سر نجاحي

(والتي العزى).

إلى أجد الأشخاص إلى قلبي أخي الوحيد.  
إلى من معهن كبريت وعرفت معنى الحياة أخواتي العزيزات.  
إلى زملائي في الدراسة.  
أهدي هذا العمل المتواضع.

إكرام

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (قل إعملوا فسيبى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

الا هي لا يطيب الليل إلا بشكرتك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم.

أهدي إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى العنان و التفاني إلى من كان دعائها سر نجاعي

وحضانها بلسم جراحي، ربي يشفيها الغالية طال الله في عمرها و حفظها الله و ربها ... أمي

أهدي إلى من كلفه الله بالصبة والوفار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أجمل اسمه

بكل افتخار أرجو من الله يمدد في عمره الغالي... أبي.

كما أهدي إلى اخي الصغير حمزة.. وجمال مع تمنياتي له بالنجاح في شهادة البكالوريا.. و اختي الوحيدة و الغالية

ونب

مع تمنياتي لهم السعادة و المشوار الزاهر.

رفقة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
ج-ا	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل الموازنة التقديرية للإنتاج
03	المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للإنتاج
06	المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في إعداد موازنة و برنامجها
10	المطلب الثالث: الموازنات التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج
24	المبحث الثاني: رقابة التسيير و علاقتها بموازنة الإنتاج
24	المطلب الأول: مفهوم رقابة التسيير
27	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
33	المطلب الثالث: دور موازنة الإنتاج في تفعيل نظام الرقابة
39	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثالث: تعليق على الدراسات السابقة
44	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوميفوس ( somiphos ) تبسة
47	المطلب الأول: ماهية مؤسسة سوميفوس ( somiphos ) تبسة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و التشخيصي البيئي لمؤسسة "SOMIPHOS"
53	المطلب الثالث: التشخيص البيئي للمؤسسة
56	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
59	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
62	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة
70	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
75	خاتمة الفصل
77	الخاتمة العامة
80	قائمة المصادر و المراجع
84	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	تحديد قيمة برنامج الإنتاج أو الموازنة التقديرية الإجمالية للإنتاج	1-1
14	تحديد الحجم الأمثل للمخزون ببيانها	2-1
15	علاقة موازنة المشتريات بالموازنات الأخرى	3-1
27	مثلث الأداء من منظور مراقبة التسيير	4-1
27	الأدوات التقليدية و الحديثة	5-1
34	تحليل انحراف المواد الأولية	6-1
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SOMIPHOS"	1-2
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	3-2
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	4-2
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	5-2
66	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	6-2

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	جدول الموازنة التقديرية للإنتاج	04
2-1	نموذج للموازنة التقديرية للمواد الأولية	11
3-1	جدول الموازنات التقديرية لمشتريات المواد الأولية	16
4-1	جدول الموازنة التقديرية للعمل المباشر	18
5-1	الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية الغير مباشرة	19
6-1	أنواع المصروف و أسس التوزيع	21
7-1	علاقة موازنة الإنتاج و مستلزماتها بالموازنات الأخرى	22
1-2	تداول الإستبيان	56
2-2	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	58
3-2	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	59
4-2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	62
5-2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	63
6-2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	64
7-2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	65
8-2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	66
9-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الموازنة التقديرية	67
10-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموازنة التقديرية	68
11-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم الاداء	68
12-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تقييم الاداء	69
13-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد اتخاذ القرار	69
14-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء اتخاذ القرار	70
15-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراقبة التسيير	70
16-2	الموازنة التقديرية للإنتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos)	71
17-2	تحليل التباين لعلاقة الموازنة التقديرية للإنتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس	71

72	الموازنة التقديرية للإنتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos)	18-2
73	تحليل التباين لعلاقة الموازنة التقديرية للإنتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس	19-2
74	الموازنة التقديرية للإنتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos)	20-2

# مقدمة

## تمهيد

تتشأ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف معينة إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية تعود نتائجها على أصحابها والعاملين فيها والمجتمع المرتبطة به، وهذا يتطلب منها توفير الوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة، وأن تقوم بجملة من العمليات المناسبة لنشاطها، وكل هذا يستلزم وجود قيادة تُدير مختلف الوسائل والعمليات، ونجاح ذلك يتوقف على حسن الإدارة والتسيير واستخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة والمتابعة.

فمراقبة التسيير هي إذا حلقة رئيسية من حلقات عملية الإدارة والتسيير، تهتم تم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي بها المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام المنوطة بهم.

لذا فالمؤسسة تعتمد في نشاطها على عدة أدوات، أهمها الموازنات التقديرية للإنتاج، فمن خلال موازنة الإنتاج تستطيع المؤسسة معرفة مختلف الانحرافات والمسؤولين عنها، فهي التي تربط بين مختلف الموازنات الأخرى الموجودة في المؤسسة، ومن خلال عملية رقابة التسيير التي تقوم بقياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التي من شأنها معالجتها.

تعتبر مؤسسة فيرفوس من بين أهم المؤسسات الانتاجية في الجزائر، حيث تسعى كغيرها من المؤسسات لتحقيق أقصى ارباح وتحقيق الاستمرارية وبالتالي فهي تعتمد على الموازنات التقديرية في عملياتها الرقابية، وتولي مؤسسة فيرفوس أهمية بالغة لموازنة الإنتاج التقديرية كونها مؤسسة انتاجية، وكونها مركز يربط بين جميع انشطتها، لضمان تحقيق متطلباتها من الانتاج ومواجهة مبيعاتها ومتطلباتها من المشتريات وكذا تسيير مخزوناتا وتوجيه اليد العاملة، كل هذا من اجل انتاج أمثل بالكمية والوقت والمواصفات المطلوبة.

**1/ الإشكالية:** من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية للإنتاج في مراقبة التسيير بمؤسسة فيرفوس تبسة؟**

**التساؤلات الفرعية:**

انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية للإنتاج بتقييم الأداء بمؤسسة فيرفوس \_ تبسة؟

- ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية للإنتاج باتخاذ القرار بمؤسسة فيرفوس \_ تبسة؟

الفرضيات: للإجابة على الإشكالية التساؤلات الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الموازنة التقديرية للإنتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة فيرفوس تبسة.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الموازنة التقديرية للإنتاج وتقييم الأداء بمؤسسة فيرفوس تبسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الموازنة التقديرية للإنتاج واتخاذ القرار بمؤسسة فيرفوس تبسة.

**2/ أهمية الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة لابرار دور الموازنات التقديرية وخاصة موازنة الانتاج التقديرية في المؤسسة، خاصة المؤسسات الانتاجية منها، وكذلك الدور الفعال التي تقوم به موازنة الانتاج التقديرية في العملية الرقابية للمؤسسة باعتبارها وسيلة رقابية تربط جميع أنشطة المؤسسة، ومحاولة اسقاط الجانب النظري على مؤسسة فيرفوس من خلال معرفة أهمية موازنة الانتاج التقديرية في العملية الرقابة على مستوى فيرفوس تبسة.

**3/ أهداف الدراسة:**

تحديد مدى مساهمة الموازنة التقديرية للإنتاج في مراقبة التسيير بمؤسسة اقتصادية عموما، وبمؤسسة فيرفوس خصوصا.

بناء على الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يمكن إدراج الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الجوانب النظرية لمفهومي الموازنة التقديرية و مراقبة التسيير ومتطلباتها؛
- ضبط مفهوم مراقبة التسيير وأهم أبعادها المطبقة على مستوى المؤسسة الاقتصادية؛
- الوقوف على أثر أدوات الموازنة التقديرية لتفعيل مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة؛

**4/ حدود الدراسة:**

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مؤسسة فيرفوس تبسة، باعتبارها مؤسسة انتاجية تعتمد على الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير،

- الحدود الزمانية: خلال الفترة الممتدة ما بين 1 أبريل 2021-30 أبريل 2021.

#### 5/ منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري من الدراسة لتوضيح المعاني والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على سيتم استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل أسلوب الاستبيان وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة بطريقة إحصائية اعتماداً على برنامج spss 25.

#### 6/ تقسيمات الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم تقسيمها إلى التالي:

- الفصل الأول الذي جاء بعنوان "الادبيات النظرية للدراسة" وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، درس المبحث الأول مدخل الى الموازنة التقديرية للإنتاج، أما المبحث الثاني فقد خصص أثر الموازنة التقديرية للإنتاج على مراقبة التسيير، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة.
- الفصل الثاني الذي جاء بعنوان "الدراسة التطبيقية" وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتسليط الضوء حول عينة الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل النتائج أما المبحث الثالث فقد خصص للنتائج الدراسة.

#### 7/ صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثان عدة صعوبات من بينها عدم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وتحفظ المؤسسة على تقديم المعلومات اللازمة لتحليل الموازنات التقديرية للإنتاج، وكذلك صعوبة الحصول على المراجع باللغة الأجنبية، أضف إلى ذلك الوضعية الصحية للبلاد وانتشار فيروس كوفيد 19 الذي عطل سير عملية التربص.

# الفصل الأول

**تمهيد:**

نظرا إلى الأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس عملية الرقابة. يذكر المفكرون في هذا الجانب أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، وبعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة.

كما أنّ هذه الأدوات تقيس عدداً من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء لإحدى وظائف المؤسسة المختلفة مثل الإنتاج، التسويق، التموين أو الأفراد... إلخ.

وبالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في كيفية التصحيح وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو: تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً.

و تعتبر الموازنة التقديرية للإنتاج جزء من الموازنات التقديرية فهي بالتالي تلعب دور هام لوضع الخطط المستقبلية لعناصر الإنتاج.

لذا سيتم التطرق لها في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل الموازنة التقديرية للإنتاج.

**المبحث الثاني:** استخدام موازنة الإنتاج في مراقبة التسيير.

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

**المبحث الأول: مدخل الموازنة التقديرية للإنتاج.**

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيق أهدافها ومن أجل ذلك فهي تعد خطط مستقبلية لضمان استمرارها ومن بين هذه الخطط الموازنات التقديرية التي تساهم في تحقيق نظام الرقابة من خلال معالجة الانحراف التي تظهر بين الموازنات التقديرية والفعلية للمؤسسة، ولا يتم تحقيق الرقابة الكفؤة إلا من خلال ربط أنشطة المؤسسة الرقابية بالموازنات التقديرية ومن بين هذه الموازنات موازنة الإنتاج نظرا لأهميتها وارتباطها بعدة أنشطة بالمؤسسة.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للإنتاج.**

**المطلب الثاني: العوامل المتحركة في إعداد موازنة وبرنامجه.**

**المطلب الثالث: الموازنات التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج**

**المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للإنتاج**

تعتبر الموازنات من أقدم أدوات مراقبة التسيير وتستخدم على نطاق واسع لهذا الغرض، وتسمى كذلك الموازنات التخطيطية، وهي عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة، وهي تغطي كل مراكز المؤسسة.

**أولاً: تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج:**

تعرف على " أنها قائمة المخرجات من المنتجات التي تعبر عادة بالوحدات، تعتمد في إعدادها على الموازنة التقديرية للمبيعات، مراعية بذلك الطاقة المتاحة، مستوى المخزون، وقدرة الشراء."<sup>1</sup>  
"تعتبر الموازنة التقديرية للإنتاج أداة من أدوات التخطيط الرئيسية والتي عن طريقها يتم الإشراف وتوجيه الإنتاج."<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها أيضا بأنها" بيان يوضح تقديرا للوحدات من كل منتج يجري تصنيعه خلال فترة محددة ويحسب ذلك بجمع بضاعة آخر المدة طبا لما هو مخطط لها إلى وحدات المنتج التي تتطلبها التقديرات الموضوعة للبيع ثم طرح الوحدات المخزونة في أول المدة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنة التقديرية، دار المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، 2017، ص 60.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1997، ص 43.

<sup>3</sup> وسيم أبو عريش، القاموس الشامل في إدارة البنوك و النقود و المصاريف الحديثة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص

ومنه نستنتج أنه يمكن تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج بأنها خطة تقوم بإعداد التقديرات بالكمية والقيمة لمختلف عمليات الإنتاج للفترة المستقبلية، وهي بمثابة أداة معبرة عن أهداف وسياسات والنتائج المتوقعة للإنتاج.

ويتم تحديد الكمية المتوقعة إنتاجها باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{كمية الإنتاج} = \text{كمية المبيعات} + \text{كمية المخزون آخر المدة} - \text{كمية المخزون أول المدة}.$$

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج أنها خطة تحدد كمية الإنتاج اللازم خلال الفترة القادمة لمقابلة المبيعات المتوقعة والاحتياجات من المخزون والمنتجات تامة الصنع، وتعتبر هذه الموازنة الأساس الذي يستخدم لتخطيط الإنتاج خلال الفترة القادمة لضمان عدم إنتاج كميات تزيد عن حاجة المبيعات والمخزون أو تعرض المؤسسة لخط ضياع الصفقات (المبيعات) بسبب عدد توفر الإنتاج.<sup>1</sup>

الجدول رقم (1-1): جدول الموازنة التقديرية للإنتاج

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
المبيعات				
مخزون أول فترة				
الإنتاج				

المصدر: مؤيد محمد الفاضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 257.

### ثانياً: أهداف الموازنة التقديرية للإنتاج

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى:<sup>2</sup>

- تقدير كميات الإنتاج التي تقابل بها حاجات الموازنة التقديرية للمبيعات من جهة وتواجه طلبات الزبائن في زمن وجيز من جهة ثانية، وهذا يستدعي تعديل مستويات المخزون السلعي الذي ينبغي توفره؛
- تخطيط الاحتياجات من اليد العاملة المباشرة؛
- تقدير الاحتياجات من الموارد الأولية ومواقيت شرائها؛
- معرفة قيمة المصاريف الصناعية اللازمة لإنتاج الكميات الواجب إنجازها لمواجهة الطلب؛

<sup>1</sup> ابن أحمد سعدي، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة بلعباس، ص 53.  
<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 224-225.

-مراقبة الإنتاج والغرض من ذلك هو الاستعمال الأمثل للطاقة المتاحة للوصول إلى المستويات المخططة لجودة وكمية الإنتاج وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة.

### ثالثا: أنظمة الإنتاج

تختلف أنظمة الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النظام الذي يناسب منتوجاتها، يوجد 3 أنواع من أنظمة الإنتاج:<sup>1</sup>

#### أ- الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبات):

في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتوجات لتنفيذ طلبات الزبائن، وفي هذه الحالة، المؤسسة لا تنتج منتوجات تامة لأجل التخزين فمن واجبها إذن وضع النظام الذي يمكنها من إنتاج وتسليم المنتوجات في أقرب أجل ممكن، ونظرا أن التنبؤ ليس سهلا في هذا النموذج من الإنتاج فإنه من الصعب إنتاج كميات مقدما قبل الحصول على الطلبات، ورغم هذا فيمكن للمؤسسة تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبية طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

#### ب- الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر: ويتضمن هذا النوع:

-المعدات المنتجة بالسلسلة (الشاحنات، الآلات، بعض المعدات المكتب...).

-المنتوجات الصناعة (الاسمنت، الزجاج...).

-بعض خاصيات الإنتاج المستمر؛

-يمكن التنبؤ بالمبيعات؛

-دورة الإنتاج تكون قصيرة على العموم (بعض الأسابيع على الأكثر)؛

-يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتوجات التامة لصنع لمقابلة الطلب.

#### ت- نظام الإنتاج الموسمي:

يتميز الإنتاج الموسمي بالتقلبات الموسمية الكبيرة في الطلب ولحل هذه المشكلة يمكن للمؤسسة إتباع إحدى السياستين:

- السياسة الأولى: تتبع المؤسسة أسلوب تحديد الإنتاج على أساس الطلب، حيث يتغير إما بالزيادة أو النقصان حتى يتوافق مع حجم المبيعات المقدمة.

<sup>1</sup> محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ص93.

- **السياسة الثانية:** تقوم المؤسسة بتحديد حجم إنتاج ثابت بحيث يخزن الفائض لفترات التي يقل فيها الطلب على الإنتاج، ليقابل زيادة الطلب في الرواج. أي أن المخزون يعتبر وسيلة للتنسيق بين طلبات العملاء وبرنامج الإنتاج.

ويصعب إعداد الموازنة التقديرية لهذا النوع من الإنتاج، فالنجاح في إعدادها يستوجب كفاءة الإدارة التي تستطيع العمل على حث العملاء على زيادة مشترياتهم عن طريق الإعلان وتنوع المنتجات، دراسة السوق، تغليف المنتجات بشكل يجذب الزبائن، الرفع من جودة المنتجات، فتح نقاط بيع جديدة، غير أن ذلك يتطلب بعض الوقت لإعداد موازنة تقديرية سليمة.

ومنه نستنتج أن كل من نظام الإنتاج على أساس الطلبيات ونظام الإنتاج الموسمي ليس لهما طرق محددة ومعروفة في تقدير الإنتاج وحجم الإنتاج، وإنما يتوقف ذلك على كفاءة وخبرة إدارة الإنتاج في المؤسسة، وأن الطرق وأساليب التقدير التي سيتم تناولها تتعلق فقط بأنظمة الإنتاج المستمر.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في إعداد موازنة وبرنامجها.**

تتعدد العوامل التي تتحكم في إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج وبرنامجها وسيتم التطرق لها في هذا المطلب.

### أولاً: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج

تختص موازنة الإنتاج بالتخطيط لأنشطة الإنتاجية وتعتبر هذه الموازنة الأساس لإعداد موازنة المواد الأولية وموازنة الأجور المباشرة والمصاريف الصناعية الغير مباشرة.

وتحدد موازنة الإنتاج بعوامل مؤثرة عديدة أهمها مايلي:

#### 1. موازنة المبيعات:

تحدد الخطة الإنتاجية بصفة أساسية بالمبيعات، حيث تهدف خطة الإنتاج إلى تخطيط العمليات الإنتاجية والتنسيق بينها بشكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل منسجم مع طلبات الزبائن على المنتج، وفي الحالات التي يكون التغيير الموسمي في الطلب على المنتج، فإن إدارة المنشأة قد تلجأ إلى تشغيل الأنشطة والعمليات الإنتاجية بكامل طاقتها خلال موسم ارتفاع الطلب، وتشغيلها بطاقة أقل في الموسم الذي يكون فيها الطلب على المنتج منخفض، كما قد تلجأ إدارة المنشأة لمواجهة التغييرات الموسمية في الطلب إلى

<sup>1</sup> خيرة ضيف، الميزانيات التقديرية الاسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1999، ص 62.

تثبيت مستوى الإنتاج مع زيادة حجم المخزون من المنتج خلال موسم انخفاض الطلب وذلك لمواجهة الطلب الزائد في موسم ارتفاع الطلب.<sup>1</sup>

## 2. الطاقة الإنتاجية:

هي مقدار الوحدات التي تستطيع المؤسسة إنتاجها لمواصفات محددة. في ظل الاستخدام الشامل والمكثف لوسائل الإنتاج المتوفرة مع تطبيق أفضل الطرق التنظيمية الفعالة في مجال العمل خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

## 3. سياسة المخزون:

عند إعداد موازنة الإنتاج لا بد من الاهتمام بسياسة المخزون، ذلك لأن المخزون سيؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات، فعلى سبيل المثال إذا قررت إدارة المنشأة زيادة مستوى المخزون من المنتج في نهاية الفترة الموازنة عما كان عليه في بدايتها فإن موازنة الإنتاج المترتبة على ذلك سوف يزيد موازنة المبيعات.<sup>3</sup>

## ثانياً: إعداد البرنامج الإنتاجي (تقدير حجم الإنتاج)

من أجل إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الكميات اللازمة إنتاجها لمقابلة حاجات الموازنة التقديرية للمبيعات؟
  - ما هي مستويات المخزون من المنتجات التامة الصنع الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة طلبات الزبائن؟
- وطالما أن الموازنة التقديرية للمبيعات تحدد لنا كمية المبيعات المقدر بيعها فإنه يجب الاحتفاظ به من هذه المنتجات في نهاية الفترة فإن الكمية الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة تتحدد بالعلاقة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية.<sup>4</sup>

## ثالثاً: تحديد القيود الإنتاجية

ونعني بها تلك القيود التي تحد من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وتتمثل في:

1. القيود المتعلقة بالمبيعات: لقد أشرنا سابقاً عند دراستنا للموازنة التقديرية للمبيعات أن حجم المبيعات يعتبر من العوامل المتحركة في إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج.

<sup>1</sup> مؤيد محمد الفضل، وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عملن، ص 253.

<sup>2</sup> وسيلة بوقش، استخدام النماذج الكمية في التنبؤ بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة-دراسة حالة الشركة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بفرجوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة سطيف، 2008-2009، ص 19.

<sup>3</sup> مؤيد محمد عبد الناصر، مرجع سابق، ص 253.

<sup>4</sup> نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 235.

2. القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية: يتعلق الأمر بتحديد الوقت المنتج الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو المتوقعة وتحديد نقاط الاختناق في الورشات، فبمعرفة وقت النشاط العادي للآلة الذي هو عبارة عن الوقت غير منتج الذي يتمثل في أوقات الضبط وتركيب المعدات، وقت صيانة أوقات الاستراحة للعمال، أوقات التوقفات التقني، أوقات التوقف لتموين ورشة بالمواد الأولية...إلخ.

3. القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة: نتحصل على وقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت غير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور (التواجد) كما سيأتي شرحه عند مناقشة موازنة اليد العاملة المباشرة.

4. القيود الإنتاجية الأخرى: ممكن أن تواجهنا قيود إنتاجية أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين أو للعرض، أو الوقت المتاح من اليد العاملة المهرة (بعض الورشات تحتاج إلى مهارة معينة)، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار معدل الإنتاج غير قابل نظرا لعدم توفره على مواصفات الجودة المطلوبة.

البحث عن برنامج الإنتاج الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويولي المبيعات التقديرية: أي أن قيد أو كل القيود السابقة قد تسبب اختناق لذلك فالبرنامج الإنتاجي الذي نبحت عليه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية.<sup>1</sup>

إذا كانت الحلول التي نتوصل إليها غير مرضية لعدم تلبية المبيعات التقديرية أو أن القيود الإنتاجية لم تشبع بما فيه الكفاية، فيجب إجراء بعض التعديلات على مستوى الإنتاج والمتغيرات التي يمكن تعديلها هي:

- تغيير حجم عوامل الإنتاج التي ممكن التأثير على المدى القصير.
- التأثير على شروط الاستعمال لعوامل الإنتاج بحيث نشغل العمال ساعات إضافية أو تشغل الآلات بأكثر من فترة واحدة أو تحول اليد العاملة الغير مستغلة بالقدر الكافي نحو الورشات المثقلة بالعمل.
- إن أسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب الرياضية التي تستخدم لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الأرباح أو الهامش.<sup>2</sup>

#### رابعاً: توزيع البرنامج الإنتاجي الإجمالي

يوزع البرنامج الإنتاجي الإجمالي حسب نوع المنتجات، مراكز المسؤولية أو حسب الفترات وذلك وفق

ما يلي:

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص ص 96، 97.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، مدخل في المحاسبة الإدارية للأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 1991، ص 102.

1. التوزيع حسب مراكز المسؤولية: إن توزيع برنامج الإنتاج حسب كل ورشة وكل قسم يسمح بتحديد مسؤولية كل فرد ودوره، وكما أن إعداد الموازنة حسب مراكز المسؤولية تهدف إلى ترشيد استخدام الطاقة الإنتاجية وتحديد أسباب عدم استغلال الطاقة استغلالاً جيداً.
2. التوزيع حسب الفترات: يعدد تحديد البرنامج السنوي للإنتاج نقوم بتوزيعه على مختلف فترات السنة آخذين بعين الاعتبار توفر المنتجات بالكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة، مع الاحتفاظ بالمخزون في المستوى المناسب، غالباً ما يوزع البرنامج توزيعاً شهرياً.<sup>1</sup>

#### خامساً: تقييم البرنامج الإنتاجي

وتتمثل في تحويل برنامج الإنتاج من وحداته المادية إلى وحداته النقدية باستعمال العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الإنتاج التقديرية} \times \text{الموازنة التقديرية للإنتاج} = \text{برنامج الإنتاج التقديري}$$

تكلفة الإنتاج الإجمالية تتضمن كل من تكلفة المواد الأولية واليد العاملة المباشرة والتكاليف الصناعية الغير مباشرة اللازمة للبرنامج الإنتاجي المقدر وعليه فتكلفة الإنتاج الإجمالية تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الإنتاج} = \text{تكلفة المواد الأولية المباشرة} + \text{تكلفة الأجر المباشرة} + \text{التكاليف الصناعية الغير مباشرة}$$

بالاعتماد على المعادلة السابقة يتضح أن تكلفة الإنتاج لمنهج معين عادة ما تتكون من:

- **الأعباء المباشرة:** تتمثل في تلك الأعباء التي تخص نوع معين من الإنتاج بحيث يمكن تخصيصها مباشرة لتكلفة دون ما الحاجة إلى حسابات وسيطية أو معالجات قبل تحميلها، وتشمل خاصة أعباء المواد الأولية ومصاريف اليد العاملة المباشرة.

- **أما الأعباء الصناعية غير المباشرة:** فتخصده أنواع من المنتجات مما يستلزم معالجتها قبل تحميلها وتضم كل الأعباء الأخرى للتصنيع غير المواد الأولية واليد العاملة المباشرة، وعادة ما يطلق عليها اسم الأعباء الصناعية العامة المنتجة، وثالثة للمصاريف الصناعية غير مباشرة.

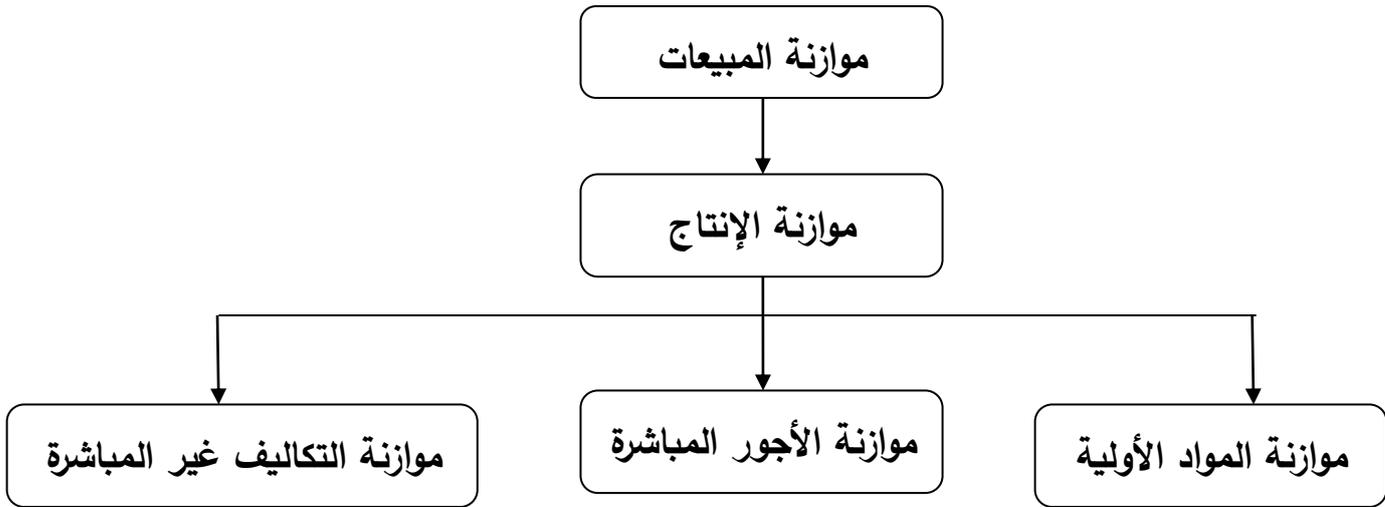
ومجموع هذه الموازنات يحدد قيمة برنامج الإنتاج أو الموازنة التقديرية الإجمالية للإنتاج. ويمكن

توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع السابق، ص ص 101، 100.

<sup>2</sup> ، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و **lmd** سامية مقعاش، سلسلة محاضرات مقباس الموازنة التقديرية موجهة لطلبة سنة ثالثة<sup>2</sup> التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018/2019، ص 43.

الشكل (1-1): علاقة موازنة الإنتاج التقديرية بموازنة المبيعات



المصدر: محمد فرкос، مرجع السابق، ص ص 101، 100

المطلب الثالث: الموازنات التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج

تستخدم الموازنات التقديرية لتلبية حاجيات المؤسسة وسيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على مستلزمات برامج الإنتاج.

أولاً: الموازنة التقديرية للمواد الأولية

تحدد الاحتياجات اللازمة من المواد والخامات على حسب حجم الإنتاج المخطط والمعاملات لاستخدام المنتجات المختلفة والانحرافات المتوقعة والمحتملة عن هذه المعاملات، وتتحدد سياسة توفير هذه المواد والخامات بالظروف التي تحكم توصيلها للعمليات الإنتاجية في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة وبظروف السوق ومصادر الحصول على هذه الخامات والمواد وإمكانية تخزينها، وعديد العوامل الأخرى.<sup>1</sup>

1. يستوجب إعدادها مراعاة النقاط التالية:

- تحديد احتياجات المواد الأولية اللازمة للإنتاج (موازنة احتياجات الإنتاج من المواد).
- إعداد موازنة المخزون من المواد (تحديد حدود المخزون من المواد الأولية).
- إعداد موازنة المشتريات المواد (تحديد الكميات الواجب شراءها وأسعارها وتواريخ شراءها).
- إعداد موازنة تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط اتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 284.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص

## 2. أهداف موازنة التقدير للمواد الأولية:

-تهدف موازنة المواد الأولية إلى إعداد التقديرات بالكمية والقيمة للمواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج

كما أنها تهدف إلى تحقيق الرقابة على المواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج.<sup>1</sup>

جدول رقم (1-2): نموذج للموازنة التقديرية للمواد الأولية.

البيان	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4
الكمية التقديرية من المواد الأولية اللازمة للإنتاج				
يضاف إليها +مخزون آخر المدة من المواد الأولية يطرح منها - مخزون أول المدة من المواد الأولية				
=الوحدات الواجب شراؤها من المواد الأولية.				

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 3. إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

يتم إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية وفق ما يلي:

### أ. تحديد احتياجات المواد الأولية اللازمة للإنتاج

لتوفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على المواد الأولية بحسب دراسة

ما يلي:

-تحديد مقدار حاجة الإنتاج من المواد الأولية، وذلك بإعداد موازنة لاحتياجات الإنتاج من هذه المواد.

-تحديد مستويات المخزون من المواد الأولية وتاريخ الشراء ومواعيد الاستلام وأسعار الشراء وكلفة المشتريات للمواد الأولية.

- تحديد تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج، استنادا إلى التقديرات الواردة بموازنة احتياجات الإنتاج من المواد الأولية وذلك بإعداد موازنة لتكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص 102.

إن إعداد موازنة الموازنة للمواد الأولية للإنتاج ومدى دقتها تتوقف على طبيعة المؤسسة والسلع التي تنتجها. فالمؤسسة التي تنتج سلع نمطية تكون تقديراتها الكمية أكثر دقة من تلك التي تنتج إنتاجاً غير متماثل.<sup>1</sup>

### ب. الموازنة التقديرية للمخزون

المخزون هو عبارة عن "مجموع الكميات المحتفظ بها المواد الأولية والمواد الوسيطة والأجزاء والأدوات الاحتياطية، وكذلك الأجزاء نصف المصنعة والسلع النهائية (التامة) التي قامت المؤسسة بشرائها أو إنتاجها.

#### -أسباب الاحتفاظ بالمخزون:

أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بالمخزون هي:

- موسمية توافر المواد الخام أو السلع.
- موسمية الطلب على السلعة... فالمشروبات مثلاً يزداد الطلب عليها في الصيف يتم إنتاجها على مدار العام.
- الاستفادة من فروق الأسعار... إذا كان هناك توقع لارتفاع الأسعار وكانت السلعة قابلة للتخزين، قد يكون ذلك سبباً في تخزينها لبيعها في حالة ارتفاع الأسعار.

- قد يؤدي التخزين ذاته إلى تحسين السلعة وبالتالي: زيادة قيمتها، مثال ذلك بعض أصناف الجبن.<sup>2</sup>

#### -التكاليف المرتبطة بالمخزون:

ويمكننا تقسيم التكاليف المرتبطة بالمخزون في ثلاث مجموعات هي:

**المجموعة الأولى:** وتسمى بتكاليف أوامر الشراء (تكاليف الطلبية) وتحدد هذه التكلفة الشراء وليس حجم هذه الأوامر.

**المجموعة الثانية:** وتسمى بتكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وتحدد مقدار المخزون المحتفظ به.

**المجموعة الثالثة:** وتسمى تكلفة عدم الاحتفاظ بالمخزون الكافي (نفاذ المخزون):

وتتكون من التكاليف الناتجة عن الاحتفاظ بمخزون غير كافي لمقابلة الاحتياجات المختلفة.

وتبقى على الإدارة أن توازن بين عملية تخفيض هذه التكاليف من جهة وعملية توفير المخزون بالكميات المناسبة من جهة أخرى. من خلال:

-تحديد كمية الإنتاج الاقتصادية.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> بن احمد سعدية، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة بلعباس، 2011، ص 68.

-تحديد نقطة إعادة الطلب ومخزون الأمان.<sup>1</sup>

-تحديد الكمية الاقتصادية للشراء:

تلجأ المؤسسة إلى حساب الحجم الأمثل للمخزون ومواعيد الشراء للحصول على كمية المخزون المناسبة، وإن تكلفة التخزين تتجم على الأقل من العاملين:

✓ **تكلفة إعداد الطلبية (أمر الشراء):** وهي تتمثل في أعباء ومصاريف قسم التموين.

تكلفة إعداد الطلبية = موازنة أعباء قسم التموين + عدد الطلبيات في الفترة

✓ **تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:** وهي تتمثل في أعباء التسيير لقسم المخازن المصاريف المالية الناجمة عن الاستثمار في المخزون وأخيرا الأعباء التي تتجم عن الاستثمار في المخزون وأخيرا الأعباء التي تتجم عن تدني قيمة المخزون. يتحدد الحجم الأمثل لطلبية (الكمية الاقتصادية) عن طريق تصغير تكلفة المخزون إلى أدنى حد ممكن.

التكلفة الكلية = تكلفة الاحتفاظ + تكلفة إعداد الطلبية

تكلفة الاحتفاظ بالوحدة X تكلفة الاحتفاظ متوسط المخزون

تكلفة الاحتفاظ =  $a \times Q/2 + b \times c/Q$

تكلفة إعداد الطلبية = عدد الطلبيات X تكلفة إعداد الطلبية.  $b \times c/Q$

إذا رمزنا ب:

C: الكمية المطلوبة خلال الفترة.

Q: حجم الطلبية.

b: تكلفة إعداد الطلبية الجديدة.

a: تكلفة الاحتفاظ بالوحدة.

m: التكلفة الكلية.

المراد منا تحديد حجم الطلبية Q ولكي نتوصل إلى تحديد ذلك نبحث عن أدنى قيمة لتكلفة لدالة

التكلفة الكلية، وذلك بواسطة حساب المشتقة التفاضلية الأولى وجعلها متساوية مع الصفر.<sup>1</sup>

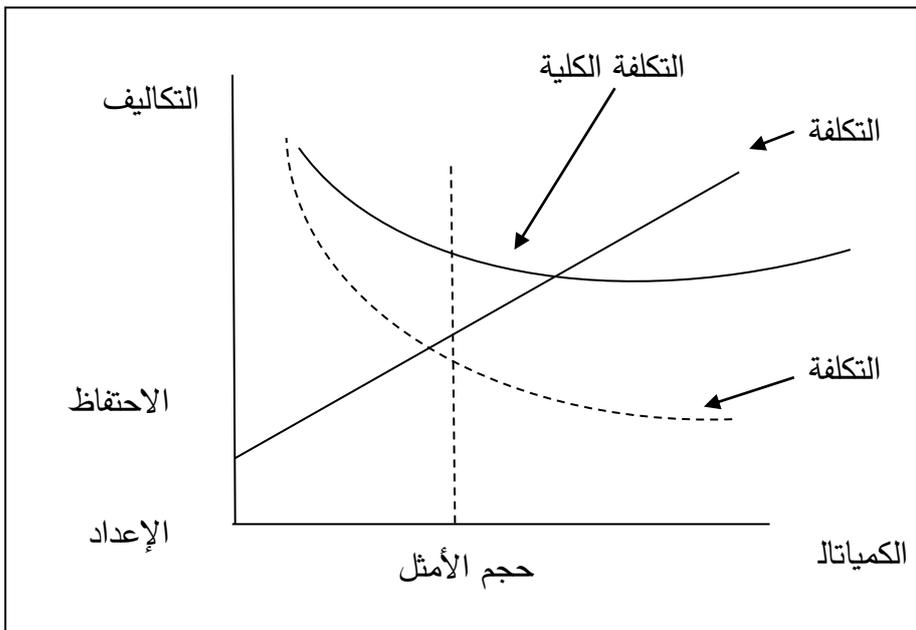
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 68.

$$m = a \times Q / 2 + b \times c / Q$$

$$m' = Q \times 0 - c \times b / Q + 2 a - q \times a \times 0 / 4$$

$$0 = \sqrt{\frac{2cb}{a}} \text{ ومنه: } m' = c \times b / Q^2 + a / 2 = 0$$

الشكل رقم (1-2): تحديد الحجم الأمثل للمخزون بيانيا



المصدر: محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ص 39.

### ج. موازنة مشتريات من المواد

يعتمد إعداد موازنة المشتريات على ما توضحه موازنة المواد الأولية من احتياجات الإنتاج للمواد الأولية، ولهذه الموازنة أهمية كبيرة في تقييم أداء إدارة المشتريات في المنشأة، إذ ستبين الانحرافات الحاصلة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي كفاءة هذه الإدارة في تلبية احتياجات الإنتاج في المواعيد المحددة لها وحسن اختيارها للموردين وشروط التوريد المناسبة للمنشأة والتي تتلاءم مع التدفقات النقدية المتولدة من المبيعات ولإعداد هذه الموازنة تعتمد المعادلة الآتية التي تعد المخزون أحد أهم أركانها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينب رضوان علي، تقسيم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013، ص 70.  
<sup>2</sup> مؤيد محمد الفاضل وآخرون، مرجع سابق، ص 260.

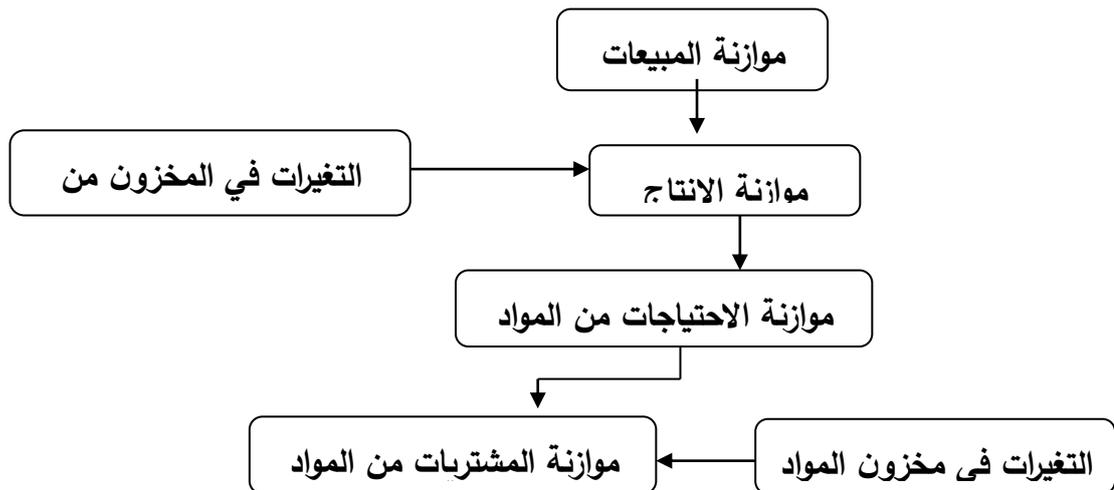
مشتريات المواد الأولية = احتياجات الإنتاج من المواد الأولية + مخزون آخر الفترة من المواد الأولية -  
مخزون أول الفترة من المواد الأولية.

-مسؤولية إعداد موازنة المشتريات:

- تقع مسؤولية إعداد موازنة المشتريات على عاتق مدير المشتريات بصفة مباشرة وذلك من خلال تحديد الاحتياجات المحددة في تكلفة الإنتاج. وتتمثل المهام الملقاة على عاتق مدير المشتريات في ما يلي:
- تحديد الكميات المطلوب شراؤها من كل مادة أولية.
- تقدير مشتريات التخزين لهذه المواد بالاشتراك مع مدير الإنتاج.
- إعداد جدول الزمني بتوقيت طلب واستلام المواد.
- تقدير تكلفة شراء الوحدة من المواد الأولية.
- توفير المعلومات التي يحتاجها مدير الإنتاج لحساب تكلفة المواد الأولية.<sup>1</sup>
- علاقة موازنة المشتريات بالموازنات الأخرى:

يمثل الشكل رقم 1-3: نموذج التفاعل الداخلي بين موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج والاحتياجات من المواد الأولية والمشتريات وهو يوضح العلاقة بين هذه الموازنات كما يلي:

الشكل رقم (1-3): علاقة موازنة المشتريات بالموازنات الأخرى



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، مدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، ص 53.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، مدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، ص 53.

الجدول رقم (1-3): جدول الموازنات التقديرية لمشتريات المواد الأولية

المادة	البيان	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4
	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية+ مخزون آخر فترة من المواد - مخزون أول الفترة من المواد				
	= المشتريات المواد × سعر الشراء				
	= كلفة المشتريات				

المصدر: مؤيد محمد الفاضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، ص 262.

ثانياً: الموازنة التقديرية للعمل المباشر (اليد العاملة)

يعتبر العمل المباشر من أهم عناصر الإنتاج وتكلفته تمثل نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج لهذا السبب فإنه من الضروري تقدير ساعات العمل المباشر الضرورية لتحقيق البرنامج الإنتاجي وتعد عملية تحديد تكلفة هذا العمل عن طريق إعداد الموازنة التقديرية لليد العاملة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذا تفيد هذه الموازنة يجب مراعاة المهارات المطلوبة فضلا عن مراعاة درجة التغيرات في احتياجات المؤسسة من العمالة مستقبلا حسب متطلبات التشغيل.

يقصد بموازنة العمل المباشر تقدير ساعات العمل المباشر المطلوبة للقيام بالبرنامج الإنتاجي المقدم، وهذا في ضوء نوعية العمل ومهارة العمال.

كما يبين قيمة الأجرة المباشرة التي سوف تتحملها المؤسسة خلال فترة الموازنة.<sup>1</sup>

ويتم تحديد قيمة العمل المباشر وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{إجمالي تكلفة العمل المباشر} = \text{الوحدات الواجب إنتاجها (موازنة الإنتاج)} \times \text{الساعات التي تحتاجها الوحدة} \times \text{أجر الساعة.}$$

يتم إعداد موازنة اليد العاملة وفقا لهذه العناصر:

1. -تقدير ساعات العمل المخطط (الساعات المعيارية المحققة للعمل): وفق المعادلة التالية:

$$\text{(عدد أيام فترة الموازنة) - (عطلة نهاية الأسبوع) - (العطل المدفوعة الأجر) = أيام العمل}$$

<sup>1</sup> أحمد محمد زمال، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2000، ص 274.

<sup>2</sup> أحمد محمد نور و آخرون، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ص 225.

(أيام العمل النظرية) × (عدد ساعات اليوم) - (الغيابات) - (ساعات الحضور غير المنتجة "الساعات التي تقام فيها الندوات، الاجتماعات... إلخ") = الساعات المباشرة المحققة / للعامل.  
ساعات المباشرة المحققة / للعامل - معدل عدم فعالية (الوقت غير المنتج) = الساعات المعيارية المحققة / للعامل.

- عدد العمال الذين هم على علاقة مباشرة بالإنتاج: ويتحدد عدد العمال اللازمين للعملية الإنتاجية وفقا لما يلي:

$$\text{عدد العمال اللازم} = \frac{\text{حجم الانتاج المطلوب}}{\text{الساعات للعامل المحققة المعيارية}}$$

وفي حالة كون الساعات المعيارية المحققة أقل من الوقت الضروري لتنفيذ برنامج الإنتاج يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية أو لتوظيف جديد.<sup>1</sup>

## 2. تقدير معدل أجر الساعة:

يتضمن معدل الأجر الصافي المبلغ المدفوع للعامل إضافة إلى كافة النفقات والمصاريف كمساهمة المؤسسة في صندوق الضمان الاجتماعي والصحي والإجازات الممنوحة التي ينص عليها القانون، الامتيازات الأخرى التي تمنح للعامل سواء كانت نقدية أو مادية.

إن الأجرة المعيارية للساعة تعتبر أساس وضع تقدير الأجور والتي على أساسها يتم تقدير الأجور، حيث ترجع الأجرة المعيارية للساعة لفئة عمال معينة (عدد الساعات اللازمة لإنتاج وحدة واحدة، بعد ذلك ترجيح النتيجة بعدد الوحدات المقدر إنتاجها من منتج معين فتحصل على تكلفة الأجر خلال فترة الموازنة لفئة عمال معينة ومنتج معين.<sup>2</sup>

توجد حالتين لتقدير معدل أجر الساعة:

- الحالة الأولى: يعتبر معدل الأجر المعياري هو المعدل المشترك لجميع عمليات القسم.

- الحالة الثانية: يتوفر لدينا حلان: إما حساب معدل مرجح للقسم أو تحديد معدلات الأجر المعيارية لكل مجموعة من العمليات المتجانسة. الحل الثاني يساعد على إعداد موازنة دقيقة من جهة وتحقيق رقابة فعالة من جهة ثانية.

<sup>1</sup> شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص ص 52-50.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 228.

إذا كان أساس دفع الأجر هي القطعة مع دفع علاوتها فردية أو الساعة فحسب حجم الإنتاج التقديري من الأفضل الأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر لأجل حساب العلاوة الفردية أو الجماعية.

### 3. أهمية إعداد التقديرات:

بالنسبة لمصلحة المستخدمين في معرفة الأوقات التقديرية وبرنامج الإنتاج نستطيع التعرف على احتياجات كل قسم من الأقسام الإنتاجية من الأيدي العاملة في مختلف الاختصاصات وبالتالي معرفة هل أن اليد العاملة المتوفرة كافية لتحقيق برنامج الإنتاج التقديري أو يتعين علينا اللجوء إلى ساعات إضافية أو توظيف عمال جدد.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (1-4): جدول الموازنة التقديرية للعمل المباشر

عناصر الحساب	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4	السنة
المنتوج = عدد الساعات اللازمة المنتوج بعدد الساعات					
مجموع الاحتياجات					
حجم الساعة العادية المتاحة حجم الاحتياجات من الساعات الإضافية					
موازنة الساعات العادية موازنة الساعات الإضافية					
الإجمالي					

المصدر: محمد فركوس، أداة فعالة لمراقبة التسيير، ص 111

#### ثالثاً: الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية الغير مباشرة

تشمل الموازنة التقديرية لتكاليف الإنتاج الغير مباشرة تقدير المصاريف الصناعية الخاصة بالإنتاج والغير مباشرة فقط مثل الامتلاك، تكاليف الطاقة الإنتاجية، الإيجارات المختلفة والتأمينات، الأجر الغير مباشرة . بحيث تعتبر هذه الموازنة أداة فعالة للرقابة على المصاريف وذلك بمقارنة المصاريف العلية مع المصاريف التقديرية وعند موازنة التكاليف الإنتاجية الغير مباشرة، يفضل أن تصنف هذه التكاليف إلى

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص 111.110.

تكاليف صغيرة وأخرى ثابتة وذلك تسهيلا لعملية الرقابة على هذه التكاليف وتسهيلا لعملية تحميلها على مستويات وأقسام مختلفة.<sup>1</sup>

معادلة الموازنة = مصاريف ثابتة + مصاريف المتغيرة لوحدة النشاط × عدد وحدات النشاط.

**1. تصنيف مصاريف الإنتاج الغير مباشرة:** لغرض الرقابة على المصاريف تصنف المصاريف الغير مباشرة عند إعداد الموازنة حسب المعايير التالية:

- أ. **التصنيف حسب النشاط:** حيث تنقسم هذه المصاريف إلى مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة.
- ب. **التصنيف حسب الوظيفة:** تقدم الأقسام خدمات إلى أقسام الإنتاج وفي بعض الأحيان إلى أقسام أخرى للخدمات، ويوجد على رأس كل قسم مسؤول يتولى الإشراف، عند إعداد الموازنة، يجب تبويب كل قسم خدمات حسب وظيفته.

**الجدول رقم (1-5): الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية الغير مباشرة**

				معدل كلفة الوحدة	البيان عنصر التكلفة
(4)	(3)	(2)	(1)		
					التكاليف المتغيرة -أجور غير مباشرة. -مواد غير مباشرة. -قوى محركة. -صيانة. -أخرى
					مجموع التكاليف المتغيرة
					التكاليف الثابتة امتلاكات عناصر أخرى
					مجموع التكاليف الثابتة
					مجموع الموازنة

المصدر: سليمان مصطفى دلاهمة، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص 226.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص 182.

2. التصنيف لأغراض المراقبة: ونميز:

أ. المصاريف الخاضعة للمراقبة: وهي المصاريف التي يمكن التحكم المباشر فيها مباشرة عبر مستوى قسم معين، بحيث تتغير هذه المصاريف تغيراً جوهرياً نتيجة قرار يتخذه رئيس القسم الذي تقع تحت تصرفه.

ب. المصاريف الغير خاضعة للمراقبة: هي المصاريف التي لا يمكن التحكم فيها عبر مستوى قسم معين، وليس مراقبة رئيس ذلك القسم وعليه لا تتأثر بالقرارات التي يتخذها رئيس هذا القسم، غير أنها محملة على ذلك القسم، مثال على ذلك مصاريف التأمينات وأعباء الامتلاكات التي تقع تحت سلطة الإدارة العليا.<sup>1</sup>

3. أنواع المصاريف الصناعية الغير مباشرة:

تنقسم المصاريف الصناعية الغير مباشرة إلى:

أ. مصاريف صناعية غير مباشرة متغيرة: وهي تلك التكاليف التي تتأثر وتتغير في مجملها بشكل يتناسب مع التغيرات في حجم النشاط، كمصاريف القوى المحركة والطاقة والوقود...

ب. مصاريف صناعية غير مباشرة ثابتة: وهي التكاليف التي لا تتأثر ولا تتغير بالتغير في حجم الإنتاج، ولا يرتبط تحملها بتحقيق الإنتاج، فحتى لو كان حجم الإنتاج معدوماً أو زادت أو نقصت كمية الإنتاج تكون هذه التكاليف موجودة وتحملها المؤسسة ولا تتأثر ولا تتغير، ومن أمثلتها اهتلاك الآلات المباني، الإيجار.

ويمكن تقدير التكاليف الصناعية الغير مباشرة وفق المعادلة بالشكل التالي حيث أن:<sup>2</sup>

$$Y = a x + b$$

Y: التكاليف الصناعية غير المباشرة.

X: مستوى النشاط.

a: المعدل المتغير من التكاليف الصناعية الغير مباشرة.

b: التكاليف الثابتة.

طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرية متكاملة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 743.<sup>1</sup>

أحمد محمد نور، أحمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1993، ص 441.<sup>2</sup>

الجدول رقم (1-6): أنواع المصاريف واسس توزيعها

أنواع المصروف	أسس التوزيع
1- مصروفات المطعم	- عدد العاملين
2- مصروفات الحراسة	- مجموع الأجر - المساحة المشغولة - الحجم المشغول - قيمة المباني
3- المصروفات والاهتلاكات	- المساحة المشغولة
4- الاستهلاكات	- المساحة المشغولة
- الخاصة بالمباني	- الحجم المشغول
- الخاصة بالمكائن والآلات	- الكلفة والقيمة الدفترية
- الخاصة بالسيارات	- الكلفة والقيمة الدفترية
6- التدفئة والتبريد	- عدد العمال - المساحة المشغولة - الحجم المشغول - مجموع الأجر
7- الطاقة التشغيلية	- عدد ساعات استغلال المكائن والآلات - مرجحة بقيمتها الحالية
8- النقل الداخلي للبضاعة	- حجم البضاعة المنقولة - قيمة البضاعة

المصدر: خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص 93.

#### 4. إعداد الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية الغير مباشرة:

إن الخطوات المتبعة في إعداد موازنة المصاريف الصناعية الغير مباشرة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- حساب كلفة الوحدة الواحدة من كل بند من بنود المصاريف الصناعية الغير مباشرة المتغيرة وذلك على أساس المعطيات الواردة، بمعنى استخدام التكاليف المتغيرة لمستوى النشاط الاعتيادي كأساس لاحتساب الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة وذلك بقسمهم مجموع التكاليف للبند على مستوى النشاط.

2- استخدام الكلفة المتغيرة لكل بند من بنود التكاليف المتغيرة لاستخراج تكاليف البند لمستويات النشاط الأخرى المطلوبة.

3- استنادا على تعاريف التكاليف الثابتة الذي يفيد على أنها لا تتغير كمجموع مع تغير مستوى النشاط، فقد تم تثبيت مجموع هذه المجموعة للمستويات الثلاثة وتم استخراج نصيب الوحدة منها على أساس الطاقة الاعتيادية .

4- مجموع الموازنة يحسب على أساس مجموع التكاليف المتغيرة والثابتة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (1-7): علاقة موازنة الإنتاج ومستلزماتها بالموازنات الأخرى

المخرجات	المدخلات	الموازنة
&*كمية المطلوب إنتاجها.	حجم الإنتاج: -تقدير مخزون أول الفترة. -تقدير مخزون آخر الفترة.	*موازنة الإنتاج الهدف: -تلبية طلب موازنة المبيعات. -تقدير حجم الإنتاج اللازم المسؤول عن إعدادها مدير مصلحة الإنتاج. *موازنة المواد الأولية: الهدف:
* موازنة المشتريات: -كمية المواد الأولية المطلوبة لتنفيذ خطة الإنتاج.	*أساليب الإنتاج: -كمية المواد الأولية اللازمة لتصنيع الوحدة من المنتج.	موازنة الاحتياجات من المواد الأولية . -تقدير الاحتياجات من كمية المواد المباشرة اللازمة لتصنيع كميات الإنتاج الواردة في خطة الإنتاج. -المسؤول عن إعدادها:مدير الإنتاج.
*موازنة الإنتاج: -تكلفة شراء الوحدة من كل مادة مباشرة.	*موازنة الإنتاج: -كمية المواد المباشرة المطلوبة	*موازنة المشتريات:

<sup>1</sup> سليمان مصطفى دلاهمة، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2014، ص223.

<p>*موازنة التحقق النقدي: -قيمة وتوقيت المدفوعات للموردين. *موازنة المركز المالي: -الحركة الدائمة للذمم الدائنة. -الحركة المدينة لمخزون المواد المباشرة.</p>	<p>لتنفيذ خطة الإنتاج. *الموردوف: -الأسعار المقدرة لشراء مختلف أنواع المواد المباشرة</p>	<p>الهدف: -تقدير كمية وقيمة الشراء من كل مادة من المواد المباشرة لتلبية احتياجات خطة الإنتاج. -مسؤول عن إعدادها: مدير المشتريات.</p>
<p>*موازنة نتائج الأعمال: -تكلفة إنتاج كل من المنتجات المباعة. *موازنة التحقق النقدي: -قيمة وتوقيت المدفوعات المتعلقة بالرواتب والأجور المباشرة. &amp;موازنة قائمة المركز المالي: -المستحقات.</p>	<p>*موازنة الإنتاج: -تحديد برنامج الإنتاج.</p>	<p>*موازنة الأجور: الهدف: -تقدير الاحتياجات من القوى العاملة لتلبية برنامج الإنتاج على مستوى قسم من أقسام الإنتاج وكل منتج من المنتجات. *المسؤول عن إعدادها: مدير الإنتاج.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد فرкос، عدنان هاشم السامرائي.

**المبحث الثاني: رقابة التسيير و علاقتها بموازنة الإنتاج**

مع تطور الفكر الإنساني وتنوع النشاط الاقتصادي دعت الحاجة إلى وجود عناصر أساسية للتحكم في هذا النشاط، تتمثل أساسا في التسيير، المحاسبة، الرقابة كما نذكر سابقا. فبعد ظهور تقنيات المحاسبة بدأ التركيز على التكاليف من حيث حسابها وتحليلها ومراقبتها كعامل أساسي لتقييم الإنتاج وتطوير المؤسسة، فظهرت أهمية التكاليف وحسابها مع الثورة الصناعية، ومن خلال الأفكار التي قدمها تيلور تطور استعمال المحاسبة إلى حساب المعايير (التكاليف المعيارية) واستخراج الانحرافات مقارنة ومراقبة النتائج، أو ما يعرف بالمحاسبة التحليلية المتعلقة باستغلال المؤسسة. ومن هنا بدأت الملامح الأولى لمراقبة التسيير مع توسع حجم المؤسسات وورشات الإنتاج، مما أدى إلى ضرورة تقسيم المهام والمسؤوليات.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: مفهوم رقابة التسيير**

**المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير**

**المطلب الثالث: دور موازنة الإنتاج في تفعيل نظام الرقابة**

**المطلب الأول: مفهوم رقابة التسيير**

تعددت مفاهيم رقابة التسيير واختلفت وسيتم التطرق لها في هذا المطلب

**أولا: تعريف رقابة التسيير**

هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.<sup>1</sup>

مراقبة التسيير تشمل مجموعة من الأدوات التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أن الموارد مستغلة بفعالية مع الأخذ في الحسبان التوجيهات الاستراتيجية والأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتدقيق أهداف التنظيم.

ومنه نستنتج أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف

المسيرين بتحديد كل طاقاتهم.

<sup>1</sup> زاهرة محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 02.

<sup>2</sup> بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص لوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 08.

مراقبة التسيير: هي الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام العمل كما خطط له ونظم وتم توجيه له، وذلك بغرض التحقيق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالمواد المحددة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مهام مراقبة التسيير

هناك من صنف مهام مراقبة التسيير إلى ثلاث مهام رئيسية:

1. **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحسين فعالية نشاط المنظمة يتطلب من

مراقبة التسيير القيام بمجموعة من الأعمال منها:

-التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير التي تعني بجمع المعلومات؛

-التأكد من أن تكلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المحصلة منه؛

وضع نظام معلومات للتقديرات بواسطة المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة تحليل النتائج؛

-معرفة ودراية مفصلة ودقيقة للإيرادات والتكاليف.

2. **التحكم في التطور:** فمسايرة التطورات ومحاولة التحكم فيها يجعل من مراقبة التسيير المشاركة فيها:

-تحديد الموازنات السنوية التقديرية والتي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛

-وضع مخطط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة؛

-إعلام المستويات الإدارية العليا بجميع الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة

ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش؛

-إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

3. **الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال:** فدراسة المردودية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن

للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في

بعض الدراسات الاقتصادية، وبالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة. كما أنها

تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر مردودية

وأحسن فعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابن زكوة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص187.

<sup>2</sup> مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08،

العدد 01، 2018، ص04.

## ثالثا: أهداف مراقبة التسيير

يمكن عرض أهداف مراقبة التسيير في العناصر الموالية:

1. الأداء *la performance de l'entreprise*

في بيئة تتميز بالتعدد وعدم التأكد يجب على المؤسسة باستمرار إعادة تركيز أهدافها وأعمالها، وبالتالي فإن قيادة الأداء يجب أن تعمل على التوفيق بين التكيف مع التطورات الخارجية والمحافظة على التماسك التنظيمي لتحقيق أفضل استخدام للموارد والمهارات. ثم يطلب من مراقبة التسيير المساعدة في تخصيص الموارد لمختلف المحاور الإستراتيجية. كما يجب على مراقبة التسيير تحسين الجودة والتكلفة والوقت باستخدام جميع أدوات حل المشكلات مثل تحليل العمليات وأدوات إدارة الجودة... يجب أن تساعد مراقبة التسيير أيضا في قيادة متغيرات الأداء الاجتماعي التي يتطلبها أصحاب المصلحة.

2. التحسين المستمر في التنظيم *l'améliorationpermanete de l'organisation*

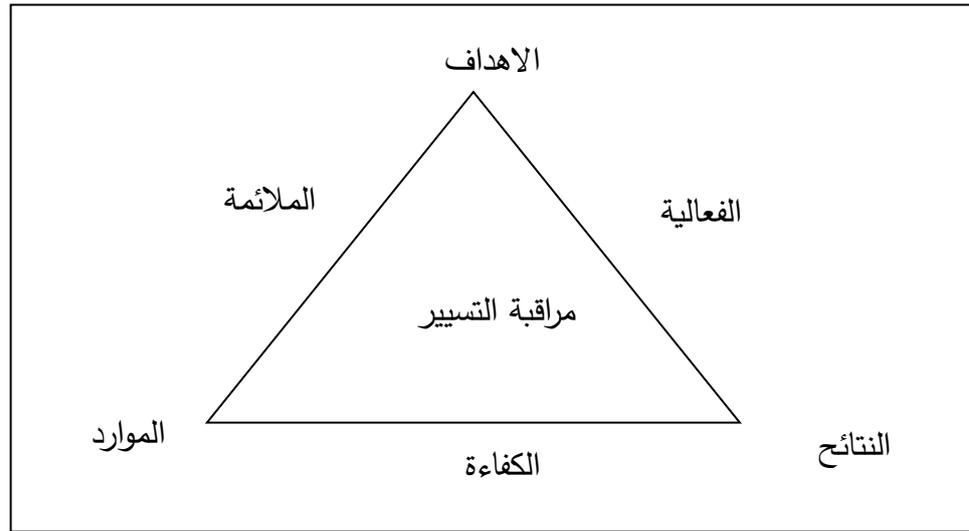
من أجل الاستفادة المثلى من الموارد والمهارات يجب على المؤسسة قيادة التنظيم كمتغير إستراتيجي. فالهيكل من خلال المسارات تعد الطريقة المناسبة لتحقيق نجاعة الأداء، يتعلق الأمر بتجزئة المؤسسة إلى مسارات عملياتية ومسارات دعم ثم تعديل وتحسين تلك غير المربحة. يمكن أن تساعد مراقبة التسيير على تشكيل هذه المسارات وخاصة قياس تكاليفها لتحديد الهوامش وخاصة عوامل تحقيق نمو القيمة المضافة.

3. الأخذ في الحسبان للمخاطر *la prise en compte des risques*

في ظل قيادة الأداء أصبحت حوكمة الشركات عناصر غير قابلة للانفصال وبالتالي فمن الضروري معرفة تأثيرات أنشطة المؤسسة على أصحاب المصلحة من خلال دمج المخاطر ذلك الصلة. لتوضيح ذلك يقترح **Bovin Simon** جدولا يعبر هذه المتغيرات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غريب علي و عليلي نادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات المجلد 04، العدد 07، ديسمبر 2019، ص 03.

الشكل رقم (1-4): مثلث الأداء من منظور مراقبة التسيير

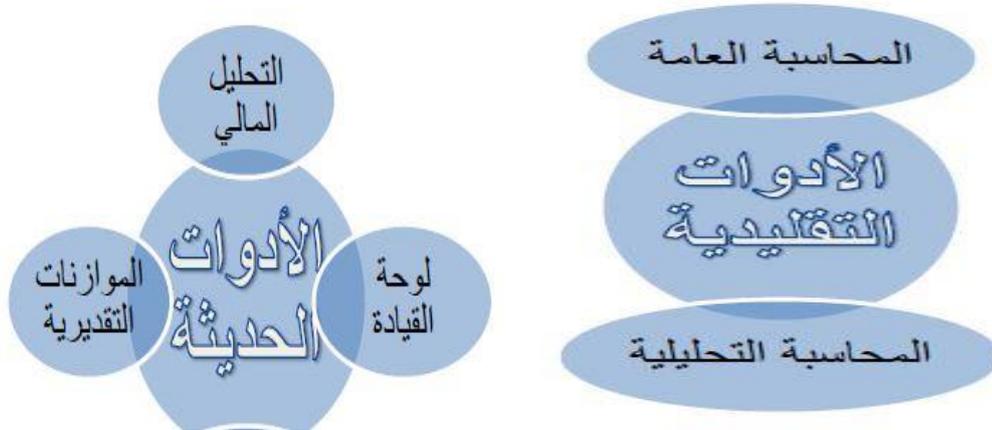


المصدر: غريب علي وعليلي نادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 04، العدد 07، ديسمبر 2019، ص 03.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تتميز الأدوات بنوعين أدوات تقليدية وأدوات حديثة كما هو مبين في الشكلين:

الشكل رقم (1-5): الأدوات التقليدية والحديثة



المصدر: خالد رجم، شربي محمد أمين، محاضرات مراقبة التسيير، موجه لطلبة سنة ثالثة تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2019، ص 15.

أولاً: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

1. المحاسبة العامة:

أ. تعريف المحاسبة العامة:

هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.<sup>1</sup>

وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة.

ب. أهداف المحاسبة العامة:

تتمثل المحاسبة العامة في:<sup>2</sup>

- معرفة نتائج النشاط؛
- تزويد المحاسبة التحليلية بالمعلومات اللازمة؛
- معرفة الوضعية المالية للمؤسسة؛
- معرفة نتيجة الدورة؛
- معرفة المؤشرات الاقتصادية والمالية.

ج. المبادئ المحاسبية:

تتمثل المبادئ المحاسبية في:<sup>3</sup>

- مبدأ استمرارية النشاط؛
- مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية؛
- مبدأ استقلالية الذمة المالية؛
- مبدأ وحدة العملة النقدية؛
- مبدأ ثبات الطرق المحاسبية؛
- مبدأ الحيطة والحذر؛
- مبدأ القيد المزدوج؛

بن دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير الجزء 02، دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر 1998، ص 08.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 08.

<sup>3</sup> محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 34.

-مبدأ الموضوعية؛

-مبدأ عدم المقاضاة؛

-مبدأ التكلفة التاريخية؛

-مبدأ أسبقية الواقع الاقتصادي على الجانب القانوني.

## 2. المحاسبة التحليلية:

### أ. تعريف المحاسبة التحليلية:

هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة.<sup>1</sup>

### ب. أهداف المحاسبة التحليلية:

تتمثل أهداف المحاسبة التحليلية في:<sup>2</sup>

- تحديد تكلفة الإنتاج عن طريق استخراج سعر تكلفة الإنتاج التام ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاجية إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع؛
- ضبط رقابة التكاليف عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام الدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف؛
- قياس النتائج التحليلية كتحديد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وتحديد المردودية على أساس الربح المقدر.

ثانيا: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

### 1. التحليل المالي

#### أ. تعريف التحليل المالي:

هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي، تقنيات مراقبة تسيير المحاسبة التحليلية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999، ص 08.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، فنيات المحاسبة التحليلية، دار الأفاق للنشر والتوزيع، الجزائر، 1991، ص 05.

-فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدة دورات متعددة من نشاطاتها وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية.<sup>2</sup>

### ب. أهداف التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي إلى ما يلي:<sup>3</sup>

-التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛

-معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.

-التخطيط المالي للمؤسسة؛

-تقييم السياسات المالية المتبعة؛

-تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.

بالإضافة إلى الرئيسي المتمثل في تعظيم قيمة المنظمة وتحقيق مصالح الأطراف المعنية بنشاطها

فإن التحليل المالي يهدف إلى:<sup>4</sup>

-البحث عن التوازن المالي وقياس مردودية الأموال المستثمرة؛

-التعرف على المركز المالي للمؤسسة والتنبؤ بالأخطار المالية التي قد تتعرض لها؛

-الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية للفترة تحت التحليل؛

-مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع وإظهار القوة والضعف التي

تتميز بها المؤسسة؛

-اختبار مدى كفاءة وفعالية العمليات المختلفة؛

-تحديد مدى صلاحية السياسات المالية المتبعة.

## 2. الموازنات التقديرية:

### أ. تعريف الموازنات التقديرية:

تعرف الموازنة التقديرية على أنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة

قروض وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص 125.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup>أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سابق، ص 129.

<sup>4</sup> روان خديجة، أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية المحاسبة، جامعة

أكلي محمد أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 07.

-تعرف كذلك على أنها ترجمة مالية وكمية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا خلال فترات مقبلة فهي تعد تعبيراً رقمياً عن خطط وبرامج المؤسسة، بحيث تتضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً.<sup>2</sup>

-تستنتج أن الموازنة التقديرية هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدماً بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

### ب. أهداف الموازنة التقديرية:

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:<sup>3</sup>

-مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع؛

-إبصال الأهداف العامة لكل المسؤولين؛

-دفع مسؤولي المؤسسة إلى تحمل مسؤوليتهم؛

-تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح؛

تقدير كفاءات المسؤولين؛

-توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارة لمختلفة داخل المؤسسة؛

-تشجع الموازنات المديرين للتفكير والتخطيط للمستقبل بدلاً من الاهتمام بالأمور المستجدة ومتابعتها وإيجاد حلول لها؛

-تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المؤسسة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة؛

-تساعد الموازنات التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة.

### ج. خصائص الموازنة التقديرية:

تتمثل خصائص الموازنة التقديرية فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشركات العربية المتحدة للتدريب والاستثمارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، منشورات الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2006، ص 129.

<sup>2</sup> زكرياء فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، كلية التجارية، جامعة عين شمس، 2010، ص 10.

<sup>3</sup> تفرات يزيد، حلمي إيلي، ملتقى بعنوان " استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير لتقييم أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة بليدة، 2015، ص 05.

<sup>4</sup> خيرة الضيف، الموازنات النقدية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1966، ص 13.

✓ **تعبير كمي:**

يعني تحقيق البرامج القصيرة الأجل، يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذلك تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

✓ **تحديد في شكل برنامج عمل:**

الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد من أن تترافق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس عرفة وتتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.

✓ **تحديد لفترة معينة:**

الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة على الأقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها. حيث تعد الموازنة ترجمة كمية لبرامج العمل المحدد، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة وطويلة الأجل وهي من المعايير التي على أساسها يتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات واتخاذ التدابير الملائمة للتحسين.

أخيراً يمكن القول بأن الموازنة التقديرية تعتبر أداة التخطيط والتنسيق والمراقبة ومن أهم داخل المؤسسة.

**3. لوحة القيادة**

**أ. تعريف لوحة القيادة:**

**تعريف (norbertgvedj):** لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.

هي مجموعة من المؤشرات لمرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والمراقبة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.<sup>1</sup>

**ب. أدوات لوحة القيادة:**

إن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات يستدعي توضيح الأدوات التي تبين هذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لئلا يتعمد على بعض الأدوات هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 118.

- ✓ **النسب:** وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كمييين، فهذه النسب تؤدي دورها التقيمي والقيادي لابد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.
- ✓ **التمثيل البياني:** وهي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب والجداول وهي أداة أكثر سهولة للاستيعاب.
- ✓ **الجداول:** وهي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل جداول (أعمدة وصفوف).

### ج. خصائص لوحة القيادة:

من بين أهم خصائص لوحة القيادة:<sup>2</sup>

- لكل مسؤول عملي لوحة قيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداة المسؤول، والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة؛
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
- تسمح بكشف الحل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

### د. وظائف لوحة القيادة:

- تتلخص وظائف لوحة القيادة كالتالي:<sup>3</sup>
- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات؛
  - أداة حوار الاتصال؛
  - أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين.

**المطلب الثالث: دور موازنة الإنتاج في تفعيل نظام الرقابة**

**أولاً: تحليل انحرافات المواد الأولية**

#### 1. الرقابة وتحليل الانحرافات:

تظهر انحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج، وتحلل هذه الانحرافات حسب مكوناتها إلى انحرافات في الكمية وانحرافات في السعر.

<sup>1</sup> خيرة بوهالي، خليل عبد الرزاق، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسات العدد الاقتصادي المجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، جوان 2017، ص 229.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 230.

<sup>3</sup> نعمون محمد عز الدين، تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص 113.

ويقوم قسم المحاسبة بتحليل هذه الانحرافات إلى:

- انحرافات الكمية المستهلكة وترجع أسبابها عموماً لضياع وتلف وفساد المواد.
- انحراف السعر وهو ينتج من التغير في السعر الفعلي عن السعر التقديري.

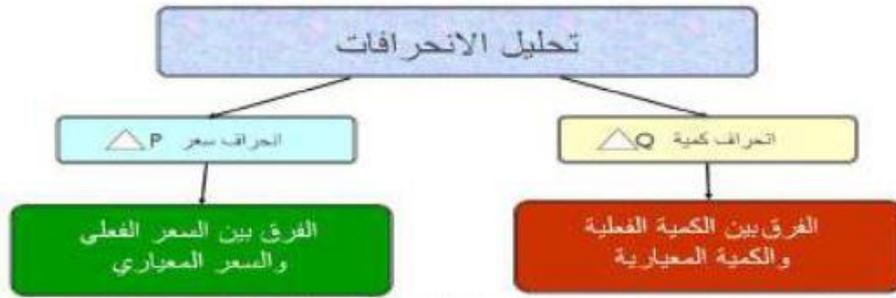
وعند تحليل ومراقبة الانحرافات الكمية المستهلكة يجب التمييز بين الأسباب الخارجية والأسباب الداخلية، فالأسباب الخارجية يتسبب فيها الموردون كتموين المؤسسة بمواد تالفة أو الغير مطابقة للمواصفات. أما الأسباب الداخلية فتحمل على أقسام الإنتاج كالضياع والتلف في المواد والمنتجات غير صالحة للبيع.

يتم حساب الانحراف الكلي للمواد الأولية حسب العلاقة التالية:<sup>1</sup>

الانحراف الكلي = التكلفة الفعلية - التكلفة التقديرية

تحلل من الانحراف إلى انحراف السعر وانحراف الكمية.

الشكل رقم (1-6): تحليل انحراف المواد الأولية.



المصدر: خالد رجب، شربي محمد أمين، مرجع سابق، ص 29

1- انحراف السعر: (السعر الفعلي - السعر التقليدي) X الكمية الفعلية.

2- انحراف الكمية: (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) X السعر المعياري.

يمكن تحليل انحراف المواد إلى انحرافين: انحراف مزيج المواد ومزيج العائد من المواد.

- انحراف مزيج المواد:

عندما يضع منتج بعدة أنواع من المواد وتستهلك بنسب محددة، فإذا كانت الكميات المعيارية تختلف عن الكميات الفعلية فنلاحظ أن هناك انحراف في كمية المواد. لكن إذا كان جزء في انحراف في كمية المواد راجع إلى الاختلال في النسب لمزيج المواد، فهذا الجزء يعتبر انحراف مزيج المواد. مثلاً قد يقوم قسم الإنتاج باستعمال كميات أكبر من المادة ما ويعوض هذه الزيادة بتخفيض الكميات المستعملة من المادة الأخرى

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص 104.

كحالة عدم توفر المادة بالكميات المناسبة أو أن يسعرا مرتفع في السوق ويحسب هذا الانحراف كما يلي:

انحراف مزيج المواد = (نسبة المزيج التقديري - نسبة المزيج الفعلي) × الكمية الكلية الفعلية × (متوسط السعر التقديري - السعر الفعلي).

- انحراف مزيج المواد يكون ملائماً في الحالتين الآتيتين:

- إذا ارتفعت نسبة الاستعمال في المادة الأولية التي سعرها أكبر من متوسط السعر التقديري.

- إذا انخفضت نسبة استعمال المادة الأولية التي سعرها أقل من متوسط السعر التقديري.

- انحراف العائد:

في معظم عمليات التصنيع والتحويل تتقرب أن يحدث تلف عادي في المواد، ولهذا فغالبا ما تحدد معيار للعائد العادي المرتقب. إن العائد العادي هو عبارة عن الكمية من المنتجات التامة (المخرجات) الحاصلة من كمية المعيارية مختلف من المواد (الإدخالات) في غالب الأحيان يكون العائد المعياري مختلف عن العائد الفعلي وهذا الاختلاف هو انحراف العائد ويحسب هذا الانحراف كما يلي:<sup>1</sup>

متوسط السعر × انحراف العائد = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية من المواد للإنتاج الفعلي)

انحراف الكمية = انحراف المزيج المواد + انحراف العائد.

ثانيا: تحليل انحرافات اليد العاملة المباشرة

عند التنفيذ الفعلي لبرنامج الإنتاج من المتوقع ظهور انحرافات بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية لليد العاملة، وتحلل هذه الانحرافات حسب مكوناتها إلى انحرافات كميات الوقت وانحرافات معدل الأجر.

1. انحراف كمية الوقت: أسباب هذا الانحراف متعددة تعود إلى: عطل في الآلات، عدم التموين الورشة

بالمواد يؤدي إلى ضياع الوقت... الخ.

2. انحراف معدل الأجر الساعي:

أسبابه مختلفة يمكن ذكر:

- رفع الأجور من طرف الإدارة العامة؛

- استعمال ساعات إضافية غير مبرمجة من قبل؛

- تشغيل عمال للقيام بأعمال غير مؤهلين فيها.

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص 107-108.

وترجع أسباب هذه الانحرافات إلى أسباب خارجية وأسباب داخلية.

بالنسبة للأسباب الداخلية يجب التعرف على مركز المسؤولية المنسب في هذه الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقادي حدوث نفس الانحرافات في المستقبل.

أما بالنسب للأسباب الخارجية فبعضها لا يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة كحالة قرار رفع الأجور من طرف الدولة والبعض الآخر يمكن تتحكم فيها المؤسسة كليا أو جزئيا كحالة عدم التزام الموردين بتموين المؤسسة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى توقف الإنتاج مثل الإنفاق على دفع التعويضات الناجمة عن الخسائر الناجمة عن التأخير في التموين.<sup>1</sup>

ويحسب الانحراف الكلي لليد العاملة المباشرة كالتالي:

$$\text{الانحراف الكلي لليد العاملة المباشرة} = \text{التكلفة الفعلية} - \text{التكلفة التقديرية}$$

ويحلل الانحراف إلى انحراف معدل الساعة وانحراف كفاءة العمل.

$$\text{أ- انحراف معدل الساعة} = (\text{المعدل الفعلي} - \text{المعدل التقديري}) \times \text{الزمن الفعلي}.$$

$$\text{ب- انحراف كفاءة العمل} = (\text{انحراف كمية الوقت}) = (\text{الزمن الفعلي} - \text{الزمن التقديري}) \times \text{معدل الأجرة}$$

يمكن أن نحلل انحراف كفاءة العمل إلى انحرافين، انحراف مزيج العمل وانحراف عائد العمل كما هو الشأن بالنسبة لانحراف كمية المواد.

أ. **انحراف مزيج العمل:** يشارك في عملية الإنتاج عدة عمال من مهارات وأجور مختلفة. وقد يقوم قسم الإنتاج بتعويض عمال من فئة ذات مهارة أو اختصاص معين بعمال من فئة ذات مهارة مختلفة، مما يؤدي ربما إلى زيادة أو نقصان عدد الساعات المبذولة. ويتولد ذا الاختلاف انحراف مزيج العمل كما يلي:

$$\text{انحراف العائد للعمل} = (\text{حجم الساعة الفعلية} - \text{حجم الساعات التقديرية المسموح للإنتاج الفعلي}) \times \text{متوسط معدل الأجرة التقديرية}.$$

$$\text{انحراف مزيج العمل} = (\text{نسبة المزيج التقديري للعمل} - \text{نسبة المزيج الفعلي للعمل}) \times \text{عدد الساعات الفعلية} \times \text{متوسط معدل الأجرة التقديرية}.$$

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص 113.

ب. انحراف عائد العمل: يشبه هذا الانحراف انحراف عائد المواد، يكون هذا الانحراف عندما يكون

الفعلي يختلف عن العائد المعياري أو المتوقع ويتم حسابه كما يلي:

\* يكون انحراف مزيج العمل ملائماً في الحالتين الآتيتين:

- إذا ارتفعت نسبة الاستعمال في فئة العمال التي معدل أجرها أقل من المتوسط لمعدل الأجر التقديري للساعة.

- إذا انخفضت نسبة الاستعمال في فئة العمال التي معدل أجرها أكبر من المتوسط لمعدل الأجر التقديري للساعة.

\* يكون انحراف مزيج العمل غير ملائماً في الحالتين الآتيتين:

- إذا انخفضت نسبة الاستعمال في فئة العمال التي معدل أجرها أكبر من المتوسط لمعدل الأجر التقديري للساعة.

- إذا ارتفعت نسبة الاستعمال في فئة العمال التي معدل أجرها أكبر من متوسط معدل الأجر التقديري للساعة.

### ثالثاً: تحليل انحراف المصاريف الثابتة

المصاريف تتنوع على ثابتة ملزمة وإلى مصارف ثابتة غير ملزمة، فعناصر المصاريف الثابتة الملزمة لا يمكن إعادة النظر فيها إلا بعد انتهاء الفترة اللازمة لتنفيذ الخطة بينما عناصر المصاريف الثابتة غير ملزمة فيمكن إعادة النظر في الفترة القصيرة وهذا يعني أنه من المحتمل أن يكون مستوى التنفيذ لهذه المصاريف، يختلف عن المستوى المحدد في الخطة الأصلية وهذا يؤدي إما إلى ارتفاع أو انخفاض التكلفة. كما رأينا سابقاً فإن الموازنة التقديرية للمصاريف تتضمن شقين: شق يتعلق بعناصر المصاريف المتغيرة وشق يتعلق بالمصاريف الثابتة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن نحدد معدل التحميل للمصاريف الثابتة للتحميل الوحدة المنتجة بحصتها من هذه المصاريف.

الانحراف الإجمالي = المصاريف الثابتة الفعلية - المصاريف الثابتة

المصاريف الثابتة المستوعبة = معامل التحميل × حجم الإنتاج

معامل التحميل = مجموع المصاريف - حجم الإنتاج التقديري.

ويحلل الانحراف الإجمالي إلى انحراف الخطة وانحراف الطاقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق، ص 129، 128.

1. **انحراف الخطة:** وهو ناتج من اختلاف المبلغ المقدر في الموازنة الثابتة عن المبلغ الفعلي، ويتم التحكم في هذا الانحراف عن طريق الاعتناء بالدراسة.

**انحراف الخطة = المصاريف الثابتة التقديرية - المصاريف الثابتة**

2. **انحراف الطاقة:** هو ناتج من اختلاف حجم الإنتاج التقديري عن حجم الإنتاج الفعلي ويكون هذا الانحراف ملائماً عندما نتمكن من التحكم في حجم الإنتاج.

**انحراف الطاقة = المصاريف الثابتة التقديرية - المصاريف الثابتة**

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الدعائم الأساسية لمنهجية الدراسة العلمية، وتوجد بعض الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع الموازنة التقديرية في المؤسسات الاقتصادية، لمعرفة كيفية الاستفادة منها ، حيث تناولت كل د دراسة القيم الأساسية للموضوع المدروس والنتائج المتوصل إليها، وكذلك التوصيات لهذه الدراسة ثم التعقيب عليها وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المطالب الموالية:

**المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية؛**

**المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية؛**

**المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.**

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة دراسات سابقة. وتم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية كالتالي:

**دراسة (1):** عبد الناصر إبراهيم نور، زيد عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. بحث مقدم للمؤتمر الرابع العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان الإبداع والتميز في منظمات الأعمال أوت 2014: هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النقاط أهمها ما يلي:

-إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية الأردنية في استخدام الموازنات التخطيطية في تخطيط وتقييم الأداء والرقابة على عناصر الإنتاج وكذلك مدى فعاليتها في تفعيل رقابي وتقييم الأداء.

-بيان أهمية مشاركة جميع الأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية، حيث تم إجراء دراسة على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة، تم اختيار 28 شركة كعينة لدراسة تم اجتيازها بناء على حجم رأس المال.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: إن غالبية الشركات الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لاستخدامها كأداة رقابية فاعلة في عملية الرقابية على العملية الإنتاجية وتقويم أداء الأقسام المشتركة في عملية إعداد هذه الموازنات.

ثانياً: تتمتع إدارة الشركات الصناعية الأردنية عالية من الإدراك لأهمية توفر البيئة الكافية والمناسبة لإعداد الموازنات ومعالجة معوقات التي تتعرض لإعدادها.

ثالثاً: يتم استخدام الموازنات في الشركات لمعالجة الانحرافات الحالة وتقادها مستقبلاً.

دراسة (2): محمد حسن محمد الجديلي، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة 2005.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الموازنة في المنظمات الغير حكومية وإلى أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة التخطيط المالي في إدارة تلك المنظمات في قطاع غزة ومدى استخدامها في ترشيد القرارات وتحديد المعوقات لاستخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات والتخطيط المالي من خلا إظهار دور الموازنة كأخذ تخطيط مالي ودرجة الاعتماد عليها من طرف المنظمات الغير حكومية.

تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الحكومية المسجلة في دليل المنظمات الغير حكومية لعام 2003 الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة البالغ عددها 260 منظمة ناشطة في قطاع غزة باستعمال المنهج الوصفي التحليلي.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-يوجد ضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات الغير حكومية؛

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد العاملين بالمنظمة واستخدامها للموازنات كأداة للتخطيط المالي؛

-ضعف التدريب والتأهيل لدى العاملين في مجال الإدارة في استخدام الموازنات؛

-المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة لا تعتمد على الموازنة كأداة للتخطيط المالي ومتابعة الانحرافات بينها وبين الإنتاج الفعلي كل فترة.

دراسة (3): نعيمة يحيوي، التوجيهات الحديثة لنظام الموازنة التقديرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 03-2009.

حيث تطرق هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة عامة على نظام الموازنات التقديرية، وينبع تطورها منذ نشأتها وإبراز أهم التغيرات والتطورات التي طرأت على نظام الموازنة وطرق إعدادها.  
- اعتمدت الدراسة على الجانب النظري لإعدادها.  
ومن أهم أهداف الدراسة:

-تحديد أساليب إعداد الموازنة التقديرية وفق الأساليب الحديثة؛

-ضرورة التكوين والتطوير لمواكبة أهم التطورات الحاصلة في نظام الموازنات وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: نظام الموازنات مازال الأداة الأولى والأكثر استعمالا في عملية التخطيط في معظم المؤسسات وأن التغير وقع في كيفية تصميمها.

دراسة (4): محرز عبد القادر، قطوفي ياسين، بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنات التقديرية ودورها في تفعيل وقيادة الإستراتيجية في المؤسسة، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 2 العدد 2، 2018، الجزائر.

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية وبطاقة الأداء المتوازن في مجال القيادة وتنفيذ الإستراتيجية للمؤسسة وذلك على اعتبار أن هاتان الأدوات تعتبران بحق من أهم الأدوات التي ظهرت في مجال الرقابة والتخطيط الاستراتيجي.  
تم إتباع المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة بالرجوع للأبحاث المقدمة من طرف المفكرين والمتخصصين في مجال مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة.

وقفت الدراسة على أهم النتائج التالية:

-نظام رقابة التسيير بصيغته التقليدية والذي يعتمد على نظام الموازنات التقديرية هو يتجه أكثر نحو التحكم يكون نظام الرقابة الذي يبني حول هذا النظام لا يتعدى البعد التكتيكي، التنافسية العالية التي يفرضها نظام الموازنات والتخطيط من جهة أخرى، يجعل من نظام الرقابة التقليدي يفتقر إلى التغذية العكسية ذات البعد الاستراتيجي. على هذا الأساس جاءت بطاقة الأداء المتوازن بعض الحلول التي تساعد على تدعيم نظام التغذية العكسية المنبثق من نظام الموازنات التقديرية.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة 1: (zedeh.M.Y) بعنوان 2002; "A Linear programming framewok for flexible : its application to classroom teaching"

هدفت الدراسة إلى إيجاد طريقة جديدة لإعداد الموازنات التخطيطية وتحليل انحرافاتهما. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوب البرمجة الخطية ونظرية القيود حيث تم العمل على دمج مصاريف التشغيلية في تحليل الانحرافات من أجل توصل إلى قرارات ذات معنى، ليتم استخدامها في نظرية القيود.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المعوقات في تطبيق هذه الطريقة، بحيث بينت أن استخدامها يتطلب مهارة عالية في الإحصاء واستخدام الحاسوب وهذا عادة غير متوفر بشكل دائم.

- تعزز استخدام البرمجة الخطية ونظرية القيود يعزز العلاقة بين تحليل انحرافات والرقابة المالية.

دراسة 2: (etal, wijewardenatedl, 2004) بعنوان: تقييم تأثير التخطيط والرقابة على أداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في سريلانكا:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تحقيق أرباح وتزايد المبيعات والنظام إعداد الموازنات ومدى مساهمته في الوصول إلى تحقيق أقصى ربحية.

- ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون بتصنيف جميع الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى لا تقوم بتطبيق الموازنات إطلاقاً، والمجموعة الثانية تطبق الموازنات بشكل جزئي، أما المجموعة الثالثة فتطبق نظام الموازنات بشكل تفصيلي.

توصل هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الشركات التي تطبق الموازنات بشكل تفصيلي وجزئي تحقق تزايد في المبيعات أكبر من الشركات التي لا تطبق إطلاقاً نظام الموازنات.

- الشركات التي تطبق نظام الموازنات في معظم الأحيان تعتمد على هذا النظام في اتخاذ قراراتها التي تهم الشركات.

دراسة 3: (zaltsman, tedoroariel, 2008) بعنوان: "the role of montoring and :process evaluation in the budgetary"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالأداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيلز في الولايات المتحدة الأمريكية.

-ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على عاملين مهمين لم يتم التطرق إليهما في كافة الدراسات والأبحاث السابقة، العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء، والعامل الثاني هو تعدد الطرق وأساليب في كيفية تأثير اعتبارات الأداء (performance considerations) على توزيع الموارد داخل المؤسسة.

تم الاعتماد على تحليل أسلوب التحليل النوعي (Qualitative Analysis) للبيانات التي تم جمعها.  
-وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الأداء في تحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة.

### المطلب الثالث: تعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الموازنات التقديرية من أكثر من جانب، حيث تعرضت بعض الدراسات إلى مدى استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة و التخطيط و تقييم الأداء في المنشآت الصناعية العامة كدراسة عبد الناصر إبراهيم نور، زيد عليان، و محمد حسن محمد الجد يلي و معرفة المعوقات التي تحد من فعالية استخدام الموازنة كأداة للرقابة وتقييم الأداء فيها، و التركيز على استخدامها كأداة تخطيط مالي في تلك المنظمات، و تعرضت دراسات أخرى إلى تقييم نظم الموازنات التخطيطية، وواقع إعدادها و التوجهات الحديثة لنظم الموازنات التقديرية كما في دراسة نعيمة يحيوي، و الدراسة الأجنبية ل(zedeh.M.Y) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يكمن في أن هذه الدراسة تركز على استخدام الموازنة التقديرية للإنتاج كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص المؤسسات الجزائرية، وكذلك محاولة التعرف على التأصيل الفكري لمفهوم مراقبة التسيير، مع توضيح الدور الذي تقوم به الموازنات في تفعيلها. ويتم تبيين هذه الدراسة من خلال التطبيق العملي والميداني على مؤسسة سوميفوس تبسة- .

## خاتمة الفصل:

خلصنا من خلال هذا الفصل إلى تبيان الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير مفهومه الشامل الذي يهتم بكل ما تقوم به المؤسسة الاقتصادية بداية بوضع الخطط والأهداف واختيار الوسائل وكيفية استخدامها وصولاً إلى تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها فاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة ثم عود على بدء، باعتبار أنّ مراقبة التسيير كنظام معلومات. ومن خلال هذا المفهوم بيننا خصائص مراقبة التسيير وضرورة استخدام مختلف المؤشرات المالية وغير المالية حتى تظهر أهمية علمية الرقابة في تقييم الأداء وقياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، ثم كيفية إدارة عملية الرقابة ومتطلبات نظام الرقابة السليم. وختماً بتوضيح خطوات مراقبة التسيير من حيث وضع المعايير الرقابية، قياس الأداء وتقييمه من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، وهذا بالنسبة لكل أنواع الرقابة: الداخلية أو الخارجية، المستمرة أو اللاحقة، المتعلقة بالأنشطة أو بالأفراد إلى غير ذلك.

كما أشرنا أنّ تطبيق مراقبة التسيير بالمعنى الذي ذكرناه لا يتم إلا بوجود وسائل وأدوات رقابية تقليدية كانت أم حديثة لتستخدمها مختلف المؤسسات الاقتصادية بحسب نشاطها وحجمها، فأوردنا مجموعة من أدوات مراقبو التسيير محاولين تصنيفها إلى أدوات التقدير والتخطيط، أدوات المتابعة وأدوات التحليل، من هذه الأدوات ما يوظف فيها المؤشرات المالية كنسب المالية، التكاليف المعيارية، ومنها ما تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية وترتبط بين المستوى التشغيلي والإستراتيجي كلوحة القيادة، إدارة الجودة الشاملة، مؤكدين بذلك أهمية تلك الأدوات الرقابية في التحكم بإدارة المؤسسات الاقتصادية وتقييم الأداء وقيادة العمليات والأنشطة للوصول إلى الأهداف المخططة في أفضل الظروف.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

تحظى الموازنة التقديرية للإنتاج بإهتمام من طرف مؤسسات الإقتصادية كونها عنصر هام في رقابة التسيير وذلك لانها تعالج الانحرافات في مختلف أنشطة المؤسسة وترتبط بينها وهذا ما تم ملاحظته في الجانب النظري من الدراسة، وقد تم اختيار مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة باعتبارها مؤسسة انتاجية ذات طابع اقتصادي، وسيتم اسقاط ما تم تقديمه في الجانب النظري على مؤسسة محل الدراسة، وسيتم تقديم مؤسسة محل الدراسة (سوميفوس (somiphos) تبسة)، وكذلك محاولة دراسة العلاقة تطبيقيا من خلال برنامج spss وقد تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوميفوس (somophos) تبسة؛**

**المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة؛**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة**

تعتبر شركة الفوسفات إحدى شركات المجموعة الوطنية لمناجم الحديد والفوسفات الوحيدة على المستوى الوطني المسؤولة على عملية إنتاج الفوسفات الخام وتسويقه، مما جعلها من أهم الشركات العمومية الاقتصادية على المستوى الوطني.

**المطلب الأول: ماهية مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة،**

تعتبر مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية والدولية، خصوصا في منتجات الفوسفات ومشتقاته.

**أولا: تعريف المؤسسة محل الدراسة الميدانية****1\_ التعريف بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، وفروعها:**

قسمت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات عن المؤسسة الام سنة 2004 إلى عدة فروع وبدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المناجم والحديد، بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عملية استخراج معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا<sup>1</sup>.

تعتبر مؤسسة المناجم مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بـ "مليار د.ج" تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة وهي تتكون أساسا من وحدات رئيسية:

**مركب جبل العنق:** يعد العمود الفقري للمجموعة ككل والوحدة الإنتاجية الوحيدة لمناجم الفوسفات -تبسة-، يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

**المنشأة المينائية بعنابة:** وهي الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعدة للتصدير من ميناء عنابة حيث يتم على مستوى هذه الوحدة تفرغ وحمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر وتتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120 ألف طن، كما يبلغ عدد عمالها 250 عامل.

**المقر:** مقر الإدارة العامة موجود بتبسة المدينة تحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى إلى تحقيق التنمية، تتوفر على عدد كبير من العمال يقدر بـ 1400 عامل.

**2\_ مراحل نشأة مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة:**

مع اكتشاف مناجم الشرق الجزائري بداية القرن 19 بدأت صناعة الفوسفات المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن إلى 500.000 طن سنة 1920، وبلغت سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية بـ 584.000 طن سنويا.

تجاوز الإنتاج خلال الخمسينات 500.000 طن سنويا بعد استئناف الاستغلال لمنجم الكويف والذي كان يستغل من طرف المعمرين الخواص، حيث أصبح استغلال المنجم منذ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة واستغني عن هذه الشركة سنة 1963 وخلفتها شركة Barem سنة 1964، ثم مؤسسة

- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

SONAREM سنة 1967، لتغطية طلب السوق الوطنية وترقية الصادرات حيث كانت SONAREM مكلفة بترقية وتطوير المنتج المنجمي.

بعد إعادة هيكلة SONATRACH نشأت شركة ASMIDAL التي تولت مهمة صناعة الأسمدة.

بدا استغلال منجم جبل العنق في الستينات من قبل SDO شركة جبل العنق الخاصة لتندمج فيما بعد مع الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983 وانبثقت منها مؤسسة فرافوس طبقا لمرسوم نشأتها حيث بلغ رأس مالها الإجمالي الابتدائي بـ 5.000.000 د.ج ثم تعدى إلى 300.000.000 د.ج ثم إلى 1000.000.000 د.ج.

- تنشط مجموعة فرافوس في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه المؤسسة القابضة للمناجم.

- مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت فرافوس ابتداء من ماي 1990 إلى الاستقلالية وهيكلت على هذا الأساس.

- وفي سنة 2004 بادرت الشركة إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه في 1 جانفي 2005 تفرعت إلى مجموعة شركات وهي:

SOCIETE DES MINES DE PHOSPHAT : مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

SOMIPHER: مؤسسة مناجم الحديد تبسة.

SOTRAMINES: مؤسسة للنقل أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة.

**3\_ أهداف المؤسسة:** تسعى الشركة الوطنية للحديد والفوسفات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

**أهداف فيزيائية:** تتمثل في البحث والتنقيب عن مادة الحديد واكتشاف مناطق استخراجها.

**أهداف اقتصادية:** تتمثل في:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى ومن ثم الاستمرار.
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة.

**أهداف اجتماعية:** تتمثل في:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقاءه وتحسين مستوى معيشته للعمال وترقية الجانب التأهيلي.

**أهداف ثقافية:** وتتمثل في:

- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة الشركة<sup>1</sup>.

**4\_ غايات المؤسسة**

تتمثل غايات مؤسسة مناجم الفوسفات في ما يلي:

- معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

- تدعيم سمعة المؤسسة من خلال إثبات قدرة متميزة على الابتكار والتجديد والاستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمات المتميزة للعميل بما يدعم ثقة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي.
- التركيز على العمليات والمنتجات والخدمات ذات الربحية العالية.
- خلق أسواق جديدة.
- العمل على تطوير أساليب الإنتاج بما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف.
- المحافظة على شهادتي ISO 9001 و ISO 14001 للجودة والبيئة والتي تحصلت عليهما المؤسسة خلال سنة 2007.
- تطوير سياسات وأساليب تسعير المنتجات لتدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة.
- العمل على تطوير أساليب التسويق التي تتبعها المؤسسة.
- تطوير نظم المرتبات والحوافز للعاملين.
- تطوير وتنمية مهارات أعضاء المؤسسة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وترشيد التكاليف.
- زيادة رأس مال المؤسسة.
- تحسين هامش الربح.
- ترشيد التكاليف.
- تنمية مجالات الاستثمار.
- تطوير هيكل التمويل للمؤسسة لتقليل تكلفة التمويل.

## 5\_ التوظيف في المؤسسة

تم توضيح طريقة التوظيف في مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، وذلك عن طريق إعلانات التوظيف التي يصرح بها في الوكالة الوطنية للتشغيل حتى تضمن الشفافية التامة في توزيع المناصب ويتم الإعلان عن طلب التوظيف في حالة وجود مناصب شاغرة أو استحداث مناصب جديدة وذلك حسب مجموع شروط يتم الأخبار عنها مسبقا.

شهادات دراسات عليا (جامعية): تحدد درجتها حسب طبيعة المنصب (ليسانس، ماستر، دكتوراه).

الكفاءة: وعادة ما تتمثل في الخبرة حسب مدة معينة وفي نشاطات مماثلة لتلك التي يتطلبها المنصب.

حسب الترتيب: أي ترتيب المنصب حسب أهميته في الهيكل التنظيمي.

حسب الإقامة: أي إذا كان المنصب المطلوب في احد فروع المؤسسة فالأجدر أن يكون المنصب من نصيب موظفي المنطقة.

حسب التخصص: ومن ثم يجرى امتحان القبول أو مقابلة من طرف لجنة انتقاء من طرف المؤسسة.

التمكين في المؤسسة: يحظى التمكين في المؤسسة بأهمية بالغة وهذا يظهر من خلال دورات تمكين العاملين التي تنظمها المؤسسة ضمن الحملة الإستراتيجية السنوية للمؤسسة، ويتم تسطير برنامج التمكين للموظفين

بتنسيق بين رؤساء المصالح مع إدارة الموارد البشرية وذلك بتحديد إحتياجات التمكين للعمال على مستوى مختلف الوظائف ثم يدرس على مستوى مديريةية الموارد البشرية وتقسّم إلى دورات حسب نوع الإحتياج ومن ثم تتكفل مديريةية التكوين بتنظيم مختلف إجراءات الدورة التكوينية مع دراسة شاملة لتكاليف وعوائد عملية التمكين.

**6\_ أنشطة المؤسسة:** لا يقتصر نشاط المؤسسة على الإنتاج فقط بل يشمل عدة أنشطة أخرى هي كالتالي:<sup>1</sup>

**1\_6 الأنشطة الإنتاجية:** تتمثل الأنشطة الإنتاجية في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي جبل العنق والفوسفات المعالج الذي ينقل ويوزع إلى مختلف أنحاء الوطن والخارج؛ بالإضافة إلى الوحدات الأخرى: وحدة المنشأة المينائية -وحدة المقر- وحدة مركز الأبحاث التطبيقية، كما تنتج: مزيل الغبار 63...65 / TLP - الفوسفات 66....68 / TPL.

**2\_6 الأنشطة التجارية:** تقوم الشركة بالعمليات التالية:

- قيام المديرية التجارية بإبرام صفقات، المفاوضات، الاتفاق وفق السياسة التجارية للشركة.
- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- دراسة التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية إحتياجاته وسماع انشغالاته.
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين.

التنسيق بين أطراف الإنتاج.

إعداد التقارير الدولية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

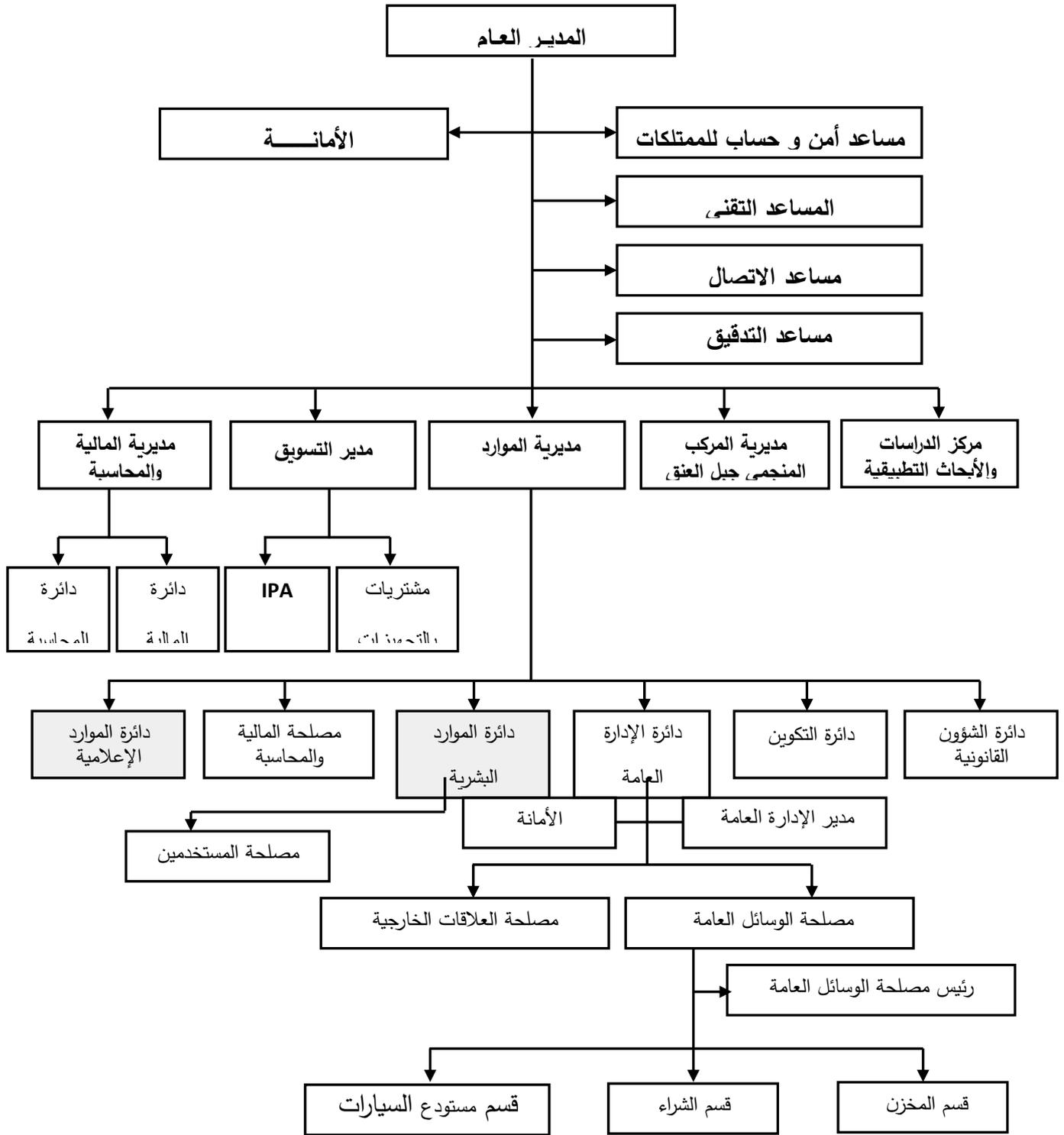
**3\_6 الأنشطة التطويرية:** تعتمد على الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية حيث يقوم بتحديد الإنتاج وتحديد الطاقة الإنتاجية وتطوير طرق العمل بها.

- البحث عن مناجم جديدة قابلة للاستغلال.
- القيام بدراسات تنموية على مادتي حمض الفوسفور الممتاز والبسيط من أجل تسويقه إلى أسميال بغرض استعماله كمادة أولية في صناعة الأسمدة.

**4\_6 الأنشطة الخدمية تتمثل في:**

- خدمات النقل محليا ودوليا.
- تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة ك: إجراءات جمركية، صيانة داخل السعة.
- يقوم منجم جبل العنق بالصيانة وتصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتشخيص البيئي لمؤسسة "SOMIPHOS"  
شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SOMIPHOS"



تحليل أهم الوظائف لـ "سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة"<sup>1</sup>

من خلال الهيكل التنظيمي فان مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة تنفرع الى المصالح والادارات

الآتية:

- بناءا على معلومات مقدمة من طرف الشركة.<sup>1</sup>

**1. المدير العام:**

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، والذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة، تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك ثلاثيا وسداسيا، ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

- ضبط ضمان التنظيم وتوجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.

**2. الأمانة:**

ومن مهامها السهر على كل ما يتعلق بالمدير العام من طبع وفتح وحفظ الرسائل وترتيبها وتحديد المواعيد والتكفل بجميع المكالمات الهاتفية وكتابة التقارير والملفات وكذلك القيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

**3. مساعدة الأمن وحساب للممتلكات:**

ومن مهامه الأمن الداخلي للمؤسسة.

**4. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية:**

ومن مهامه إنجاز الدراسات والأبحاث المنجمية والتطبيقية والفلاحية والبيداغوجية.

- **مديرية المركب المنجمي جبل العنق:** أصبح محل دراسة معمقة في الخمسينيات وبدأ استغلاله سنة 1960-1965.

**5. مديرية التسويق:**

وتقوم هذه المديرية بالإشراف على تسويق منتجات المؤسسة من خامات الحديد والفوسفات ومن خلال إبرام صفقات من العملاء وفق ما تقتضيه مستلزمات السوق والقوانين المعمول بها في هذا المجال، كما تشرف أيضا على عملية الاستيراد للمعدات والتجهيزات اللازمة وهي مقسمة إلى قسمين:

- أ- **مديرية المحاسبة والمالية:** وتضم قسمين قسم المالية، قسم المحاسبة ويهتم بكل ما هو مالي ومحاسبي على المؤسسة ومن مهامه القيام بمراقبة الأعمال المالية والمحاسبة والإشراف عليها.
- ب- **مديرية الموارد:** لكي تحصل على الأهداف الثابتة وتواصل في أحسن مهماتها لإدارة الموارد ينظم الهيكل التالي مايلي:<sup>1</sup>

- **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية لها التكلفة زيادة على مهامها العادية رقابة تسيير الشؤون الاجتماعية على مستوى الوحدة كي تضمن تتبع مهام المصلحة الاجتماعية على مستوى مراكز النشاط ومصالح العمال بالطرق التي تخصصها مصلحة الشؤون الاجتماعية للمقر، والتي تكون تحت تصرف الدائرة.

- بناءا على معلومات مقدمة من طرف الشركة.<sup>1</sup>

- **مديرية الإدارة العامة:** هذه المديرية لها التكلفة خاصة في الموارد الضرورية للمقر خاصة في تسيير ورشات الآلات المتنقلة وتنظيف المحلات والمحيط والتأمين بلوازم المكاتب وغير ذلك وتكلف بالمهمات المسطرة واستقبال الوفود وتتبع الجرد الاستثماري والدائرة يكون تحت تصرفها المباشر مصالح العلاقات الخارجية .
- **مديرية التكوين:** هذه المديرية لها الرقابة على تطبيق خطة التكوين والتكفل بكل التغيرات المحتملة والتتبع اليومي لإنجازات مختلف مراكز النشاط وجمع التقييم وحصوله على الميزانية.
- **دائرة الشؤون القانونية والمنازعات:** هذه الدائرة لها التكلفة زيادة على مهامها الخاصة بالمجلس القانوني وتتبع النزاعات والضمانات وتطبيق عدة عقود واتفاقيات مراقبة أي وثيقة من الناحية القانونية والتكفل باستغلالها ونشرها للقوانين الجديدة على مستوى الوحدة .
- **مديرية الموارد الإعلامية:** هذه الدائرة لها التكلفة بتسيير شبكة الإعلام الآلي والاتصالات الهاتفية وبيع وصيانة التطبيقات الجارية (الأجور، المحاسبة وتسيير المحروقات ) وتطبق نظام (SAGE) هذه الدائرة تتكفل أيضا بخدمات الوحدات التابعة لمجمع "FERPHOS".
- **مصالح مباشرة متعلقة بإدارة الموارد:** وهي مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة الترجمة و الوثائق يبقوا تابعين مباشرة إلى مديرية الموارد.

### المطلب الثالث: التشخيص البيئي للمؤسسة

تتمتع سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة بثقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني، نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

#### 1-نقاط القوة والضعف

ويمكن توضيحها في الآتي:

#### 1-1 نقاط القوة

عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة وأهمها مايلي:

- تتوفر سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر بـ 2 مليار طن منها 1 مليار و100 ألف طن من السهل استغلالها.
- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن.
- تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لاستخراج الفوسفات.
- تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذي التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما الاثنان.

- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة بحجم المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.
- تمتلك طاقة تخزين معتبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و 90 ألف كن على مستوى المنشآت المنائية بعنابة.
- تتوفر على مصالغ خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء، مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر.
- تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى، لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم.
- امتلاك سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الجودة العالمية.
- تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثلات والتقنليات بالخارج.
- مستحقات الغير لا تتجاوز 19% و التي تمثل حوالي شهرين من رقم أعمال المؤسسة.
- عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم اقتراض المؤسسة لديون قصيرة المدى.
- الأموال الخاصة للمؤسسة تحقق فوائد سنوية بحوالي نسبة 28.99% .
- تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال وتوظيفهم من خلال اعتمادها نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفأة.
- تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

### 1-2- نقاط الضعف

- تعاني سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها خاصة التصديري منها وأهمها مايلي:
- تميز منشآتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها.
  - نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج.
  - تميز فوسفات بمنجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم الغير مرغوب فيه صناعيا.
  - اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم.

- اقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة اللجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص والتي تتميز أيضا بارتفاع تكلفتها والتي تقدر بـ 1000 دج / للطن.
- عدم حصول المؤسسة على تدعيم لأسعار بيعها من طرف الدولة عكس مارهوالحال لدى منافسيها.
- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية.
- تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في السوق الأوروبية نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناء على دعوى لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع.
- وجود سياسة فلاحية مشتركة أوروبية تحتم على المؤسسة ضرورة بيع نفس النوعية لكل البلاد الأوروبية.
- على المؤسسة ديون معتبرة بالإضافة إلى محدودية التمويل الذاتي.

## 2- الفرص و التهديدات

### 2-1- الفرص

تتوفر سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:

- وجود أسواق هامة من الفوسفات.
- وجود ملايين من الهكتارات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم استعمال أكثر للأسمدة.
- التوجه إلى وحدات التحويل في العالم.
- مخطط تنموي للفلاحة على مستوى وطني (استخدام الأسمدة الفوسفاتية).
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها.

### 2-2- التهديدات

تتعرض سوميفوس (SOMIPHOS) تبسة لعدة تهديدات من البيئة الخارجية أهمها:

- وجود احتياطات كبيرة من الفوسفات عبر العالم.
- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين.
- تكلفة النقل البحري المرتفعة.
- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية.
- التحكم الجيد في القنوات اللوجستيكي للمنافسين.
- القواعد الإجبارية للبيئة وزيادة الطلب على منتجات التحويل.
- اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة خاصة من طرف المغرب وتونس وبعض الأسواق الجديدة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال المعلومات والمعطيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة سوميفوس (سوميفوس somiphos) تبسة) تبسة، أعطت لنا صورة واضحة عن نشاط المؤسسة، وذلك باستخدام أدوات القياس الكمية حيث تم اختيار الاستبيان لذلك لمناسبته هذا النوع من البحوث، وذلك حتي يتم تجميع البيانات التي تكون أساس للدراسة عن طبيعة المؤسسة.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

#### 1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة تبسة، وحيث شملت عينة الدراسة على العاملين، وقد تم توزيع 46 استمارة علي العاملين بالمؤسسة، وبعد هذه العملية تم استرداد 46 استمارة من ضمن الاستمارات الموزعة، وبالتالي تحتسب 46 استمارة، ويمكن توضيح عدد الإستيبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2): تداول الإستيبيان

الإستيبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	46	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	46	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الإستيبيان

يلاحظ من الجدول رقم (1-2) أنه تم توزيع 46 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**2- منهج الدراسة**

يمثل منهج البحث الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتوخى قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على إختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ولقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

**3- نموذج الدراسة**

تتناول الدراسة البحث في الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الموازنة التقديرية.

- المتغير التابع: مراقبة التسيير.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات**

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها مع مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة بتبسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

**1- أدوات الدراسة:**

تتعدد ادوات الدراسة وتختلف وسيتم تقديمها في الآتي:

**1-1- الوثائق والسجلات:**

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

**1-2- إستمارة الإستبيان:**

تعتبر إستمارة الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على ثلاثة أجزاء، وهي كمايلي: (انظر الملحق رقم 01)

**1- المحور الأول: البيانات الشخصية**

خاصة بالمعلومات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة يحتوي أربعة متغيرات متمثلة في الجنس والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة.

**2- المحور الثاني: الموازنة التقديرية**

حيث يحتوي هذا الجزء على 11 عبارات.

**3- المحور الثالث: مراقبة التسيير**

هذا المحور يحتوي مجموعة من العبارات موزعة كما يلي:

الجزء الاول: تقييم الاداء والذي يحتوي على 6 عبارات.

الجزء الثاني: اتخاذ القرار والذي يحتوي على 4 عبارات.

وبناء على ما تقدم ذكره تم توزيع مجموعة الإستمارات البالغ عددها (46)، بين إطارات وعمال مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بحيث تم توضيح طريقة الإجابة للموظفين بكل دقة وموضوعية.

**الجدول رقم (2-2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

عدد الأسئلة ( الفقرات )	محاور الدراسة
11	الموازنة التقديرية
10	مراقبة التسيير
21	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

**1-3- المقابلة:**

يتم اللجوء إلى طريقة المقابلة في حالة الحاجة لذلك أو لغموض في المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة أو عدم كفايتها فيما يخص موضوع البحث، إذ تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث تتم إستشارة المبحوث حول آراءه ومعتقداته تجاه مشكلة أو استفسار معين. وقد تم القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع كل من مدير مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سوميفوس

(somiphos) تبسة ، كما كان لنا لقاء مع نخبة من الإطارات بالشركة وطرح بعض الأسئلة بغية التعرف على إحتياجاتهم ومشاكلهم خاصة من أجل صياغة أسئلة الإستبيان.

### 2- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث إعتدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعندها إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

### 3- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من إستمارات الإستبيان وعددها 46 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي: (انظر الملحق رقم 02)

الجدول رقم (2-3): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	إسم المتغير
95	الموازنة التقديرية
94.7	مراقبة التسيير
91.1	معامل الثبات الكلي

المصدر: تم إعدادها بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (2-3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 91.1% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد إستمارة الإستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

**4-معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية **SPSS**، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{S_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{S_y} \right)$$

حيث:

**n:** عدد المشاهدات.

**xi:** قيم المتغير الأول.

**yi:** قيم المتغير الثاني.

**sx:** الانحراف المعياري للمتغير الأول.

**sy:** الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

#### 5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test):

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس في الدراسة).

#### 6- تحليل التباين الأحادي (One wa ANOVA):

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي علة أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

#### 7- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد القيام بدراسة وتحليل الإستبيان والتعرف على أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، والقيام بتحليل المعطيات والبيانات، وجب التعرف على النتائج وعرضها وتحليلها من أجل التوصل لأهداف الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

تم توزيع إستمارات الإستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس: (انظر الملحق رقم 03)

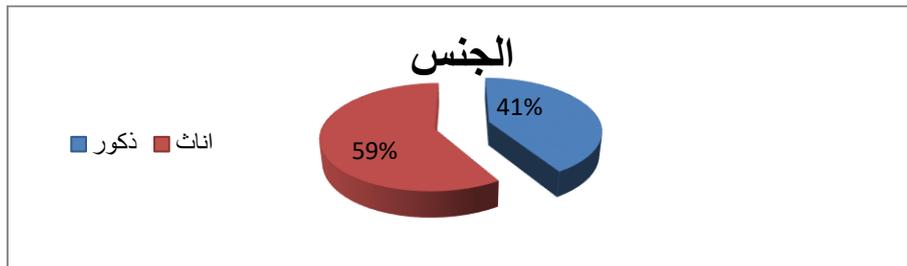
الجدول رقم (2-4): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
41.3	19	ذكور
58.7	27	اناث
100	46	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الذكور من المجتمع 41.3% مقابل 58.7% للإناث، وعليه فإن الوظائف الإدارية بالمؤسسة Somiphs بتبسة يشغلها نسبة متقاربة بين الإناث والذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلائم مع طبيعة الجنسين بحسب نوع الوظائف خاصة الميدانية منها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-4).

2- العمر

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير العمر: (انظر الملحق رقم 04)

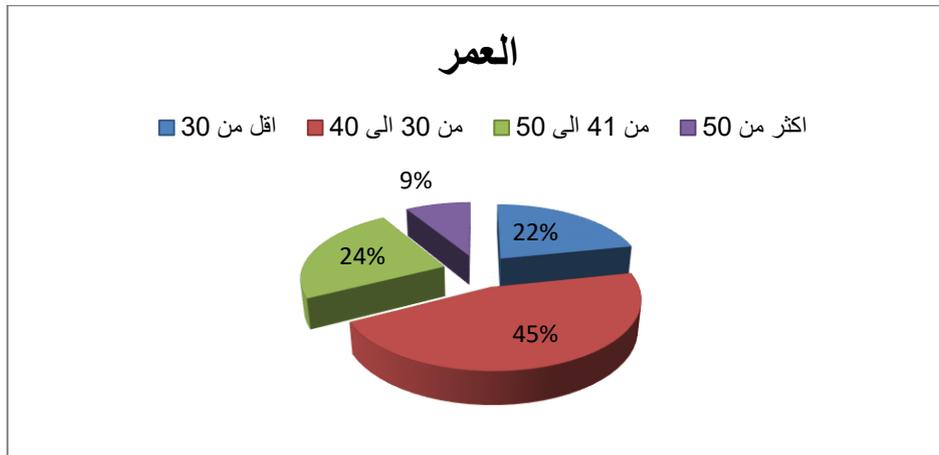
الجدول رقم (2-5): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
اقل من 30	10	21.7
من 30 الى 40	21	45.7
من 41 الى 50	11	23.9
اكثر من 50	4	8.7
<b>المجموع</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (2-5) أعلاه أن أعلى نسبة 45.7 % من افراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة وهي أكبر نسبة مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يملكون المعرفة لاستيعاب فقرات الاستبيان والاجابة عليها، بينما بلغت الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة نسبة 23.9% مما يدل على الخبرة الكافية للاجابة على أسئلة الاستبيان تليها نسبة من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة 21.7% وهي قريبة جدا من النسبة الأضعف ب 8.7% مما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تتوفر على فئات شابة.

الشكل رقم (2-3): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-5).

## 3- المؤهل العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي: (انظر الملحق رقم

(05

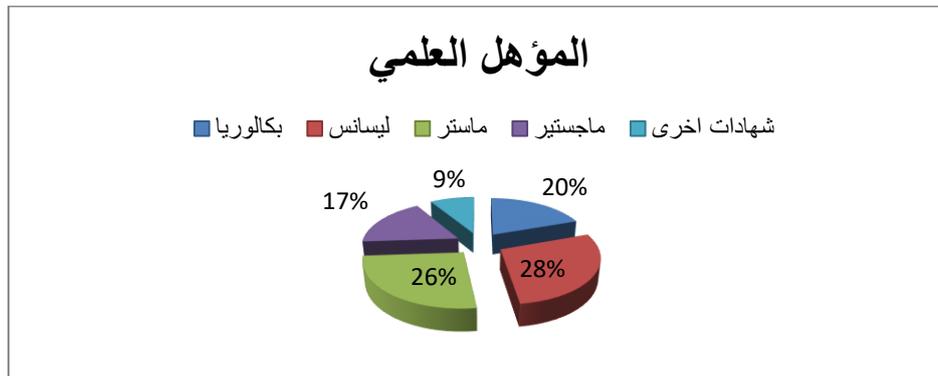
الجدول رقم (2-6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
19.6	9	بكالوريا
28.3	13	ليسانس
26.1	12	ماستر
17.4	8	ماجستير
8.7	4	شهادات اخرى
100	46	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة المستجوبين الحاصلين على شهادة الماستر والليسانس بنسبة 28.3% و 26.1% على التوالي وهي النسب الأكبر وهو مؤشر لكون أفراد مجتمع الدراسة، من فئة حاملي الشهادات الجامعية، مؤهلين للإجابة على الاستبيان، أما بالنسبة للمستجوبين الحاصلين على شهادة البكالوريا قدرت النسبة بـ 19.6% تليها فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة 17.4% في حين أفراد العينة المستجوبين الحاصلين على شهادات أخرى تمثل نسبتهم بـ 8.7% وكل هذه مؤشرات بالغة الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتواجدة في المؤسسة وتنوع المؤهلات العلمية ضمن العاملين لدى مؤسسة.

الشكل رقم (2-4): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-6).

## 4- متغير المركز الوظيفي

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المركز الوظيفية من خلال الجدول الموالي: (انظر الملحق رقم 06)

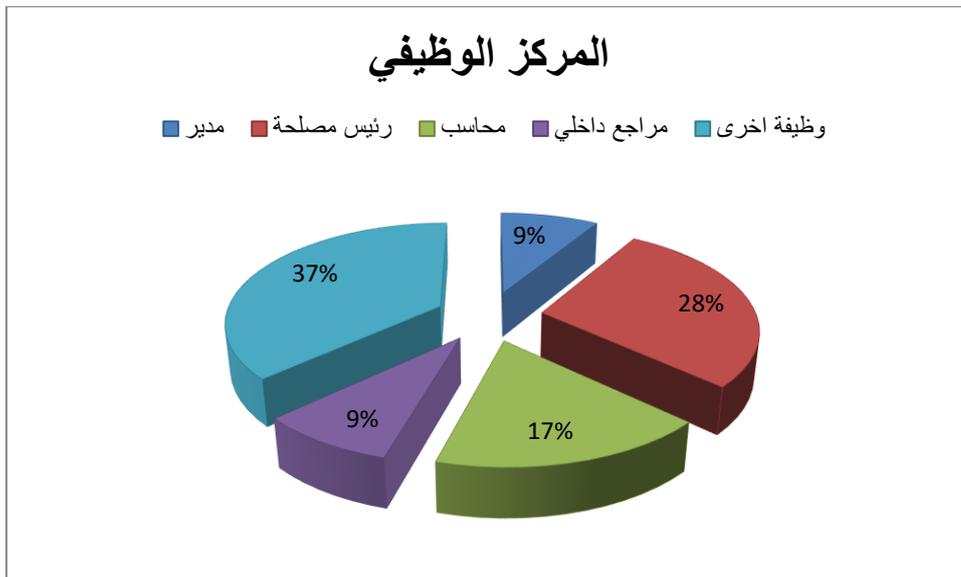
الجدول رقم (2-7): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
مدير	4	8.7
رئيس مصلحة	13	28.3
محاسب	8	17.4
مراجع داخلي	4	8.7
وظيفة اخرى	17	37.8
المجموع	46	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل أعلاه أن مفردات العينة حسب المركز الوظيفي موزعة بنسب متباعدة نوعا ما، حيث جاءت نسبة 37.8% من أفراد العينة وظيفية أخرى (متصرف إداري، عون إداري، سكرتاريا...)، ونسبة 28.3% من أفراد العينة تمثل رئيس مصلحة، وتعتبر نسبة المحاسب بـ 17.4 % بالنسبة للمدير وهي متقاربة جدا مع مراجع داخلي بنفس النسبة 8.7 % .

الشكل رقم (2-5): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-7).

## 5- متغير الخبرة:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة: (انظر الملحق رقم 07)

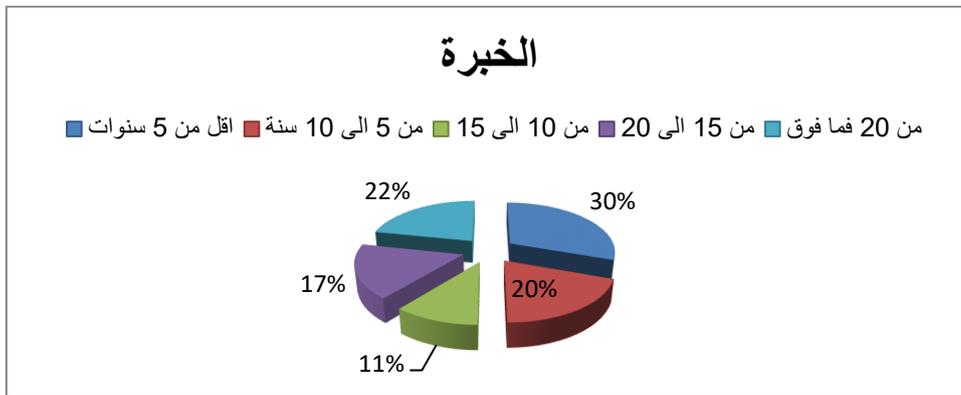
## الجدول رقم (2-8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
30.4	14	اقل من 5 سنوات
19.6	9	من 5 الى 10 سنة
10.9	5	من 10 الى 15
17.4	8	من 15 الى 20
21.7	10	من 20 فما فوق
100	46	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة الفئة الأولى التي لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات قد بلغت 30.4 % و هي أعلى نسبة ذوي الخبرة الأكثر، أما بالنسبة للفئة الثانية التي لا تتعدى خبرتهم 10 سنوات قد بلغت 19.6 %، أما بالنسبة للفئة الثالثة قد بلغت 10.9 %، أما بالنسبة للفئة الرابعة قد بلغت 17.4 % و الفئة الخامسة بلغت 21.7%. وهي نتائج منطقية لنمو المؤسسة وتوظيفها للكفاءات الشابة و الإستثمار فيها حيث تتوفر على مزيج لا بأس به من عامل الخبرة بين مختلف موظفيها، فمن خلال جهودها و طاقاتها تحقق المزيد من التقدم و الإزدهار، و هذا ما يعزز القدرة العلمية و العملية على إستيعاب فقرات الإستبيان و الإجابة عليها بصورة مناسبة.

## الشكل رقم (2-6): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-8).

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة

حيث سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة الموازنة التقديرية باعتبارها اداة لمراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة من خلال تحليل فقرات محاور الدراسة، وسيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

## 1- تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير الموازنة التقديرية

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الموازنة التقديرية) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور. (انظر الملحق رقم 08)

## الجدول (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الموازنة التقديرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد موازنة التقديرية إدارة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	4.02	0.257
2	تساعد موازنة التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	4.02	0.257
3	تستخدم موازنة التقديرية من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.	4.15	0.420
4	تستخدم الأساليب الإحصائية و الرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.	4.26	0.491
5	تعتبر موازنة دراسة مستقبلية محكمة لمنافسيها في السوق و التي تساعدها في تقدير مبيعاتها.	4.26	0.575
6	تساهم موازنة المبيعات تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف.	4.28	0.584
7	يتم وضع برنامج زمني يحدد المراحل و الخطوات المطلوبة لإعداد الموازنات و المدة المتوقع أن تستغرقها كل مرحلة منها.	4.37	0.645
8	توزع تقديرات الموازنة على مدار فترات زمنية قصيرة	4.41	0.617

		و طويلة المدى.	
0.614	4.39	يراعى عند إعداد الموازنات تغطية جميع أوجه نشاط المؤسسة و مختلف أقسامها بما يحقق التناسق الكامل وفقا لمراكز المسؤولية.	9
0.591	4.30	يتيح نظام الموازنة التقديرية المطبق بالمؤسسة إمكانية إدخال التعديلات تبعا لتغير الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة.	10
0.587	4.50	تتاح الفرصة للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد موازنة التقديرية	11

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموازنة التقديرية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الموازنة التقديرية	4.5870	0.49782	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح أن نتائج الدراسة لاتجاهات وآراء الموظفين قد كشفت عن وجود قناعات مرتفعة جدا لأهمية الموازنة التقديرية باعتبارها اداة مراقبة التسيير .  
فكما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للموازنة التقديرية جاء مرتفع جدا قدره 4.5870 وانحراف معياري قدره 0.49782.

2- تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو المتغير التابع مراقبة التسيير

2-2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الاول تقييم الاداء

الجدول (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم الاداء (انظر الملحق رقم 09)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى المؤسسة نظام مراقبة تسيير كفؤ.	4.26	0.535
2	يقوم مراقب التسيير بمقارنة أرقام الأداء الفعلي المحققة بالأرقام التقديرية في نهاية كل فترة زمنية	4.09	0.412

		معينة.	
0.519	4.33	يقوم مراقب التسيير بتحديد الانحرافات و مدى أهميته النسبية و المطلقة.	3
0.537	4.39	يتم دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات.	4
0.537	4.39	تساعد مصلحة مراقبة التسيير على إيصال التقارير و المعلومات للإدارة العليا.	5
0.537	4.39	تستخدم التقارير في تقييم أداء العاملين.	6

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

**الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تقييم الاداء**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقييم الاداء	4.3913	0.53658	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح أن نتائج الدراسة لاتجاهات وآراء العاملين قد كشفت عن وجود قنوات مرتفعة جدا لمدى فاعلية

بعث تقييم الاداء في الموازنة التقديرية.

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لعبارات بعث تقييم الاداء، يتضح من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 4.3913، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على الموازنة التقديرية من ناحية بعث تقييم الاداء، وبالإنحراف المعياري الذي قدر بـ 0.53658.

**1-3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعث الثاني اتخاذ القرار**

**الجدول (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعث اتخاذ القرار (انظر الملحق رقم 10)**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتخذ مراقب التسيير القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات و منع تكرارها.	4.39	0.537
2	متابعة تنفيذ القرارات و الإجراءات التصحيحية.	4.39	0.537
3	تحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية	4.00	0.412

		عن تنفيذ الأنشطة المطلوبة منه.	
0.412	4.00	تتخذ المؤسسة إجراءات عقابية في حالة عدم تحقيق الأداء المسطر.	4

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

**الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث اتخاذ القرار**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
اتخاذ القرار	4.4130	0.49782	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح أن نتائج الدراسة لاتجاهات وآراء العاملين قد كشفت عن وجود قناعات مرتفعة جدا لمدى فاعلية بعد اتخاذ القرار في الموازنة التقديرية؛

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لعبارات بعد اتخاذ القرار، يتضح من الجدول أعلاه، أن المعدل العام قد بلغ 4.4130، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على الموازنة التقديرية من ناحية بعد اتخاذ القرار، وبانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.49782

**الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراقبة التسيير**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مراقبة التسيير	4.4565	0.50361	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

وبشكل عام فإن هذه النتيجة متوسط حسابي 4.4565 وانحراف معياري 0.50361، تدل على أن الموظفين أيدوا بدرجة قوية بان الموازنة التقديرية اداة لمراقبة التسيير.  
**المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة اثر التحفظ المحاسبي على جودة المعلومات المحاسبية بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، تم الإستناد إلى مستوى الدلالة  $\alpha=5\%$ .

**1- عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية**

بعد ان تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام نتائج الاستمارة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة اختبارها فنعرض فيما يلي نتائج هذا بالنسبة لكل فرضية:

أولاً- اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

الجدول رقم (2-16): الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos)

تبسة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2.368	0.429		5.515	0.000
تقييم الاداء	0.434	0.99	0.405	4.389	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم

الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة،، حيث بلغ مستوى الدلالة اقل من 0.05.

الجدول رقم (2-17): تحليل التباين لعلاقة الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس

(somiphos) تبسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	6.545	1	6.545	19.266	0.00
البواقي	33.293	98	0.340		
المجموع	39.839	99			
R	R-deux	R-deux ajusté			
0.405	0.164	0.156			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لعلاقة الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، إذ تبين بان هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتموع في تقييم الاداء، حيث بلغت قيمة F 19.266 وهي ذات دلالة إحصائية وبمستوى دلالة اقل من 0.05 أي مستوى الدلالة هو 0.00، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها  $0.164R^2$  وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 16.4% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  0.405 أي 40.5%. (انظر الملحق رقم 11)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنها توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha$  0.05 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً- إختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

الجدول رقم (2-18): الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos)

تبسة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	1.906	0.310		6.140	0.000
اتخاذ القرار	0.545	0.071	0.611	7.633	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لعلاقة الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، حيث بلغ مستوى الدلالة اقل من 0.05.

الجدول رقم (2-19): تحليل التباين لعلاقة الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس

## تبسة (somiphos)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.346	1	10.346	58.263	0.00
البواقي	17.403	98	0.178		
المجموع	27.749	99			
	R	R-deux	R-deux ajusté		
	0.611	0.373	0.366		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لعلاقة الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمع في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة F 58.263 وهي ذات دلالة إحصائية وبمستوى دلالة اقل من 0.05 أي مستوى الدلالة هو 0.00، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها  $R^2$  0.373 وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 37.3% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.611 أي 61.1%. (انظر الملحق رقم 12)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنها توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج واتخاذ القرار بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، عند مستوى معنوية أقل من 0.05  $\alpha$  وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً- إختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج مراقبة التسيير عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموازنة التقديرية للانتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموازنة التقديرية للانتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

الجدول رقم (2-20): الموازنة التقديرية للانتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos)

تبسة

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط بيرسون	الفرضية
0.00	**0.612	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج ومراقبة التسيير عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.612 أي 61.2%، ومستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى 0.05، مما يعني وجود ارتباط دالة إحصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة. (انظر الملحق رقم 13)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنها توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الموازنة التقديرية للانتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، عند مستوى معنوية أقل من  $\alpha$  0.05 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

## خاتمة الفصل:

بعد التطرق للجوانب النظرية للدراسة واسقاطها على مؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة، تم التوصل لوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الموازنة التقديرية للإنتاج ومراقبة التسيير في مؤسسة سوميفوس، حيث أن موازنة الانتاج التقديرية تساعد في زيادة تقييم الاداء واتخاذ القرار في مراقبة التسيير، من خلال ما تقدمه من معطيات تسمح بمقارنة ما تم انتاجه فعلا وما تم تقديره سابقا، وهذا ما يسمح لمؤسسة سوميفوس (somiphos) تبسة بمعالجة الانحرافات ووضع خطط مستقبلية تسمح لها بالاستمرارية وتحقيق اقصى ربح وكذلك مختلف اهدافها المسطرة.

خاتمة

## الخاتمة العامة:

تمثل الرقابة بالموازنة نظاماً يتم بمقتضاه وضع موازنات تقديرية فعالة تعمل على التنسيق بين أنشطة الوحدة الإدارية المختلفة، و يتم أثناء تنفيذ الموازنة مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة في الموازنات و تفسير لأسباب الانحرافات بينهما إن وجدت عن طريق تقارير الأداء التي تبين انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف، و بحث أسبابها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان معالجتها، وهذا ما يعني أ فعالية الرقابة بالموازنة تعتمد على طريقة و توقيت توصيل نتائج الأداء الفعلي للمسؤولين في الوحدة الإدارية وهذا ما يتطلب وجود نظام محاسبي فعال يتم ربطه مع نظام الموازنة التقديرية لتلك الوحدة حتى يمكن استخراج نتائج الأداء الفعلي بسرعة و تحديد الانحرافات و توصيلها المسؤولين في الوقت المناسب ليكونوا على علم بها و يبحثوا أسبابها من أجل اتخاذ ما يلزم من براءات علاجية في الوقت المناسب، ما يمكن من تحقيق الفعالية الموازنة كأداة رقابة، لذلك يمكن القول، الجانب الهام من الوظيفة الرقابية للموازنات يتمثل في طريقة و سرعة مقارنة بيانات الموازنات بنتائج تنفيذ الفعلي.

وبعد التطرق الى الجوانب النظرية للدراسة تم اسقاط تلك الجوانب النظرية على مؤسسة سوميفوس تبسة باعتبارها مؤسسة تجارية اقتصادية تستخدم الموازنات التقديرية للإنتاج بهدف تسطير خطط انتاجية تسمح لها بتحقيق مختلف اهدافها ومراقبة تسييرها من اجل استمرارية نشاطها وفق ما هو مخطط له، ومعالجة الانحرافات في مختلف مراحل الانتاج التي تسمح لها بالتطور والوصول لأقصى درجة من الربحية والاستمرارية.

## 1. نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية:

تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- \_ تعتبر الموازنة التقديرية عنصر هام في المؤسسة الاقتصادية.
- \_ إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج بصورة جيدة وواضحة بشكل تام في تسهيل نشاط المؤسسة.
- \_ تعتبر الموازنة التقديرية للإنتاج أداة فعالة تربط اهداف المؤسسة المخطط لها مقارنة بالنتائج المتوصل إليها.
- \_ تساعد الموازنة التقديرية للإنتاج في تسهيل العملية الرقابية كونها نقطة ارتباط بين جميع الموازنات.
- \_ تساعد الموازنة التقديرية للإنتاج في معرفة الانحرافات والمراكز المسؤولة عنها.
- \_ تحظى الموازنة التقديرية للإنتاج في إعدادها من طرف مؤسسة سوميفوس.

\_ يتم مناقشة أسباب الانحرافات داخل المؤسسة سوميفوس ومعالجتها.  
\_ توجد علاقة ذات تأثير كبير بين موازنة التقديرية للإنتاج ومراقبة التسيير في مؤسسة سوميفوس  
تبسة.

## 2. اقتراحات:

تم التوصل في هذه الدراسة إلى الاقتراحات التالية:  
\_ يجب على المؤسسة إشراك باقي أطراف المؤسسة في إبداء آرائهم حول الموازنات التقديرية للإنتاج.  
\_ ضرورة مناقشة أسباب الانحرافات التي تقع في موازنة التقديرية للإنتاج وفق أنظمة المؤسسة المعمول بها.  
\_ يجب على المؤسسة تحديد أهداف الموازنة بصورة واضحة وسهلة الفهم من أجل تنفيذها في وقت ونتيجة المطلوبة.  
\_ ضرورة وضع سياسات واضحة وراعية للمسؤولين على الانحرافات.  
\_ يجب على المؤسسة تقليص مدة إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج لتفادي التكاليف وضياع الوقت.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ-الكتب:

1. أحمد محمد زمال، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2000.
2. أحمد محمد نور، أحمد رجب عبد العال، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993.
3. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007.
4. بن دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير الجزء 02، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.
5. حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنة التقديرية، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، 2017.
6. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1997.
7. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.
8. خيرة الضيف، الموازنات النقدية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1966.
9. خيرة ضيف، الميزانيات التقديرية الاسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999.
10. زاهرة محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011.
11. سليمان مصطفى دلاهمة، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
12. شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
13. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرية متكاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
14. عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط اتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
15. محمد الفضل، وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

17. محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، مدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، دار الجامعية للنشر والتوزيع.
  18. محمد سعيد أوكيل، فنيات المحاسبة التحليلية، دار الأفق للنشر والتوزيع، الجزائر، 1991.
  19. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية.
  20. مؤيد وليد ناجي الحياي، مدخل في المحاسبة الإدارية للأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 1991
  21. ناصر دادي، تقنيات مراقبة تسيير المحاسبة التحليلية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.
  22. نعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الولاية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
  23. وسيم أبو عريش، القاموس الشامل في إدارة البنوك والنقود والمصاريف الحديثة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ب-المذكرات:

1. بن احمد سعديّة، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة بلعباس، 2011.
2. بن أحمد سعديّة، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة بلعباس.
3. بونقيب أحمد، دور لوجات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة نيل شهادة الماجيستر، تخصص لوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
4. تفرات يزيد، حلومي ليلي، ملتقى بعنوت " اسخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير لتقييم أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة بليدة، 2015.
5. خيرة بوهالي، خليل عبد الرزاق، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسات العدد الاقتصادي المجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، جوان 2017.
6. روان خديجة، أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية المحاسبة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

7. زكرياء فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، كلية التجارية، جامعة عين شمس، 2010.
8. زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013.
9. وسيلة بوقش، استخدام النماذج الكمية في التنبؤ بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة-دراسة حالة الشركة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بفرجوة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة سطيف، 2008-2009.

#### ج-المجلات:

1. بن زكوة العوينة، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
2. الشركات العربية المتحدة للتدريب والاستثمارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، منشورات الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2006.
3. غريب علي وعلي نادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 04، العدد 07، ديسمبر 2019.
4. مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018.
5. نعمون محمد عز الدين، تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2020.

#### د-المحاضرات:

1. سامية مقعاش، سلسلة محاضرات مقياس الموازنة التقديرية موجهة لطلبة سنة ثالثة Imd، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018/2019

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي \_ تبسة.



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص مالية

قسم علوم المالية والمحاسبة

المؤسسة

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتناول موضوع:

"الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير" دراسة حالة مؤسسة "فرفوس" تبسة -

والذي يدرس على مستوى مؤسستكم في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة تبسة، نأمل من سيادتكم التعاون والتكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، وندرجوا الالتزام بالدقة لما لذلك من آثار إيجابية على نتائج البحث، ونعدكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم سلفا.

من إعداد الطالبتين:

\_ لموشي رقية

\_ بن عرفة إكرام

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الحالة المناسبة:

1\_ الجنس:

أ ذكر  ب أنثى

2\_ العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر

3\_ المؤهل العلمي:

أ بكالوريا  ب ليسانس  ج ماستر   
د ماجستير  هـ دكتوراه  و شهادة أخرى  دد: .....

4\_ المركز الوظيفي :

أ مدير  ب رئيس مصلحة  ج محاسب   
د وظيفة أخرى  حدد: .....

5\_ الخبرة المهنية :

أ أقل من 5 سنوات  ب من 5 إلى أقل من 10 سنوات

ج من 10 إلى أقل من 15 سنة  د من 15 إلى أقل من 20 سنة

هـ من 20 سنة فما فوق

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير الأول : الموازنة التقديرية

يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة:

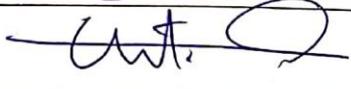
الرقم	العبارة	الإجابة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تساعد موازنة التقديرية إدارة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.				
2	تساعد موازنة التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.				
3	تستخدم موازنة التقديرية من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.				
4	تستخدم الأساليب الإحصائية و الرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.				
5	تعتبر موازنة دراسة مستقبلية محكمة لمنافسيها في السوق و التي تساعد في تقدير مبيعاتها.				
6	تساهم موازنة المبيعات تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف.				
7	يتم وضع برنامج زمني يحدد المراحل و الخطوات المطلوبة لإعداد الموازنات و المدة المتوقع أن تستغرقها كل مرحلة منها.				
8	توزع تقديرات الموازنة على مدار فترات زمنية قصيرة و طويلة المدى.				
9	يراعى عند إعداد الموازنات تغطية جميع أوجه نشاط المؤسسة و مختلف أقسامها بما يحقق التناسق الكامل وفقا لمراكز المسؤولية.				
10	يتيح نظام الموازنة التقديرية المطبق بالمؤسسة إمكانية إدخال التعديلات تبعا لتغير الظروف				

					الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
					11 تتاح الفرصة للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد موازنة التقديرية

المتغير التابع: مراقبة التسيير

الرقم	العبرة	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: تقييم الأداء</b>						
1	لدى المؤسسة نظام مراقبة تسيير كفؤ.					
2	يقوم مراقب التسيير بمقارنة أرقام الأداء الفعلي المحققة بالأرقام التقديرية في نهاية كل فترة زمنية معينة.					
3	يقوم مراقب التسيير بتحديد الانحرافات و مدى أهميته النسبية و المطلقة.					
4	يتم دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات.					
5	تساعد مصلحة مراقبة التسيير على إيصال التقارير و المعلومات للإدارة العليا.					
6	تستخدم التقارير في تقييم أداء العاملين.					
<b>ثانياً: اتخاذ القرار</b>						
7	يتخذ مراقب التسيير القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات و منع تكرارها.					
8	متابعة تنفيذ القرارات و الإجراءات التصحيحية.					
9	تحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية عن تنفيذ الأنشطة المطلوبة منه.					
10	تتخذ المؤسسة إجراءات عقابية في حالة عدم تحقيق الأداء المسطر.					

تم التحكيم هذا الاستبيان من قبل الأستاذة الآتية أسمائهم:

الإمضاء	الأستاذ
	د. عبد اللّام طيّب استاذ معلمي
	د. زكاي صونيا استاذ حاضري
	د. ريمان فرج

الملحق رقم (02): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	11

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.950	10

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	21

الملحق رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

**الجنس**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	40.4	41.3	41.3
انثي	27	57.4	58.7	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Manquant Système	1	2.1		
Total	47	100.0		

الملحق رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 من اقل سنة	10	21.3	21.7	21.7
الى 30 من 40	21	44.7	45.7	67.4
الى 41 من 50	11	23.4	23.9	91.3
من اكثر 50	4	8.5	8.7	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Manquant Systeme	1	2.1		
Total	47	100.0		

الملحق رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا	9	19.1	19.6	19.6
ليسانس	13	27.7	28.3	47.8
ماستر	12	25.5	26.1	73.9
ماجستير	8	17.0	17.4	91.3
دكتوراه	4	8.5	8.7	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Manquant Systeme	1	2.1		
Total	47	100.0		

الملحق رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

## الوظيفي المركز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	4	8.5	8.7	8.7
رئيس	13	27.7	28.3	37.0
مصلحة	8	17.0	17.4	54.3
محاسب	4	8.5	8.7	63.0
مراجع داخلي	17	36.2	37.0	100.0
وظيفة اخرى	46	97.9	100.0	
Total	46	97.9	100.0	
Manquant Système	1	2.1		
Total	47	100.0		

الملحق رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

## المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 من اقل سنوات	14	29.8	30.4	30.4
10 الى 5 من سنوات	9	19.1	19.6	50.0
الى 10 من سنة 15	5	10.6	10.9	60.9
20 الى 15 من سنة	8	17.0	17.4	78.3
20 من اكثر سنة	10	21.3	21.7	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Manquant Système	1	2.1		
Total	47	100.0		

الملحق رقم (08): عرض وتحليل نتائج محور الدراسة

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقديرية موازنة تساعد التنبؤ على المؤسسة إدارة المستقبلية بالاحتياجات.	46	3	5	4.02	.257
التقديرية موازنة تساعد اللازمة الموارد تقدير في المؤسسة أهداف لتحقيق.	46	3	5	4.02	.257
التقديرية موازنة تستخدم اكتشاف أجل من وتصحيحها الانحرافات الأساليب تستخدم.	46	3	5	4.15	.420
في الرياضية و الإحصائية الموازنة تقديرات إعداد دراسة موازنة تعتبر لمنافسيها محكمة مستقبلية.	46	3	5	4.26	.491
تساعدتها التي و السوق في مبيعاتها تقدير في المبيعات موازنة تساهم البيعية الأهداف تحقيق.	46	3	5	4.28	.584
التكاليف بأقل زمني برنامج وضع يتم الخطوات و المراحل يحدد لإعداد المطلوبة المتوقع المدة و الموازنات مرحلة كل تستغرقها أن.	46	3	5	4.37	.645
الموازنة تقديرات توزع زمنية فترات مدار على المدى طويلة و قصيرة إعداد عند يراعى جميع تغطية الموازنات و المؤسسة نشاط أوجه يحقق بما أقسامها مختلف وفقا الكامل التناسق.	46	3	5	4.41	.617
المسئولية لمراكز	46	3	5	4.39	.614

الموازنة نظام يتيح المطبق التقديرية إدخال إمكانية بالمؤسسة لتغير تبعا التعديلات و الداخلية الظروف للمؤسسة الخارجية للمستويات الفرصة تتاح للمشاركة المختلفة الإدارية التقديرية موازنة إعداد في مراقبة نظام المؤسسة لدى كفؤ تسيير	46	3	5	4.30	.591
التسيير مراقب يقوم الفعلي الأداء أرقام بمقارنة التقديرية بالأرقام المحققة زمنية فترة كل نهاية في معينة	46	3	5	4.09	.412
التسيير مراقب يقوم مدى و الانحرافات بتحديد المطلقة و النسبية أهميته التي الأسباب دراسة يتم هذه حدوث إلى أدت الانحرافات	46	3	5	4.33	.519
مراقبة مصلحة تساعد إيصال على التسيير المعلومات و التقارير العليا للإدارة	46	3	5	4.39	.537
تقييم في التقارير تستخدم العاملين أداء	46	3	5	4.39	.537
التسيير مراقب يتخذ بشأن المناسبة القرارات إتباعها الواجب الخطوات منع و الانحرافات لمعالجة تكرارها	46	3	5	4.39	.537
و القرارات تنفيذ متابعة التصحيحية الإجراءات كل مسؤولية تحديد المستويات من مستوى الأنشطة تنفيذ عن الإدارية منه المطلوبة	46	3	5	4.39	.537
إجراءات المؤسسة تتخذ عدم حالة في عقابية المسطر الأداء تحقيق الموازنة	46	4	4	4.00	.412
	46	4.00	5.00	4.5870	.49782

التسيير	46	4.00	5.00	4.4565	.50361
N valide (liste)	46				

## Statistiques

		القرار	الاداء
N	Valide	46	46
	Manquant	1	1
	Moyenne	4.4130	4.3913
	Ecart type	.49782	.53658

الملحق رقم (09): الموازنة التقديرية للانتاج وتقييم الاداء بمؤسسة somiphos -تبسة-

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.405 <sup>a</sup>	.164	.156	.58286

a. Prédicteurs : (Constante), الموازنة التقديرية,

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.545	1	6.545	19.266	.000 <sup>b</sup>
Résidus	33.293	98	.340		
Total	39.839	99			

a. Variable dépendante : تقييم الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الموازنة التقديرية,

الملحق رقم (10): تحليل التباين لعلاقة الموازنة التقديرية للإنتاج وتقييم الأداء بمؤسسة somiphos - تيسة-

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.368	.429		5.515	.000
الموازنة التقديرية	.434	.099	.405	4.389	.000

a. Variable dépendante : تقييم الأداء

الملحق رقم (11): الموازنة التقديرية للإنتاج واتخاذ القرار بمؤسسة somiphos - تيسة-

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.611 <sup>a</sup>	.373	.366	.42140

a. Prédictors : (Constante), الموازنة التقديرية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10.346	1	10.346	58.263	.000 <sup>b</sup>
Résidus	17.403	98	.178		
Total	27.749	99			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

b. Prédictors : (Constante), الموازنة التقديرية

الملحق رقم (12): تحليل التباين لعلاقة الموازنة التقديرية للإنتاج واتخاذ القرار بمؤسسة somiphos -  
تبسة-

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.906	.310		6.140	.000
الموازنة التقديرية	.545	.071	.611	7.633	.000

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

الملحق رقم (13): قيمة الارتباط بيرسون الموازنة التقديرية للإنتاج ومراقبة التسيير بمؤسسة somiphos -  
تبسة-

## Corrélations

	الموازنة التقديرية	مراقبة التسيير
الموازنة التقديرية	1	.612**
Corrélation de Pearson		.000
Sig. (bilatérale)		100
N	100	100
مراقبة التسيير	.612**	1
Corrélation de Pearson		.000
Sig. (bilatérale)		100
N	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبة

الرقم : ..... ق.ع.م.ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت.ج.ت/2024

## اتفاقية التبرص

### المادة الاولى :

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة، ممثلة من طرف رئيس قسم علوم المالية و المحاسبة :  
مع مؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....  
هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

- 1- ..... بن عبدفة اكرام
- 2- ..... كوشين رجبية
- 3- .....

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

### المادة الاولى :

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في  
تخصص الطلبة المعنيين : .....  
المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : .....  
الفترة من : ..... الى : .....  
المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكاف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج و كل غياب للمتربص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم.

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية و حسب ميثاق الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الرجوع و إلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة : ١٥ جويلية ٢٠٢١

رئيس القسم



ممثل المؤسسة



TAIEB Khider

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على الموازنة التقديرية للانتاج كأداة رئيسية لمراقبة التسيير من خلال استعراض مختلف الجوانب النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، ومحاولة ايجاد العلاقة بينهما مع اسقاطها على مؤسسة سوميفوس تبسة، وقد خلصت هذه الدراسة لوجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقييم الاداء ومراقبة التسيير، وكذلك لوجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اتخاذ القرار ومراقبة التسيير، وبالتالي الاجابة على اشكالية الدراسة

### Abstract:

This study aims to shed light on the estimated production budget as a main tool for monitoring management by reviewing the various theoretical aspects of the study variables, and trying to find a relationship between them with projecting it to the SOMIPHOS TEBESSA Foundation, and this study concluded that there is a statistically significant relationship at a significant level ( $0.05 \geq \alpha$ ) Between