

الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسة والتسيير التقديري و الموازنة

- مفهوم الاستراتيجية: عرف هنري تابولي HENRI TABOULET - أستاذ مراقبة التسيير- استراتيجية المؤسسة بأنها الخيار (أو مجموعة الخيارات) الأساسية التي تتبناها الإدارة ، وترتبط بالاندماج المثالي للمؤسسة في الوسط الاقتصادي ، هذه الخيارات تضمن للمؤسسة البقاء و التطور و الازدهار.
- أمثلة عن الاستراتيجيات: كل جواب عن سؤال من الأسئلة المطروحة يعد إستراتيجية :

- هل تبذل المؤسسة جهدا في زيادة المبيعات .
- هل يجب على المؤسسة بذل جهد من اجل زيادة المبيعات في الجزائر أم في الخارج.
- هل يجب على المؤسسة البيع بالجملة أو البيع بالتجزئة.
- هل يجب على المؤسسة تنويع التصنيع أو القيام بالتخصص.
- هل يجب على المؤسسة إنتاج عدد كبير من المنتجات بسعر منخفض أو الإنتاج بعدد قليل من المنتجات ذات السعر المرتفع.
- إن الخيارات الكبرى هي من صلاحيات الإدارة العامة التي ينبغي عليها مشاركة نقابة العمال في إعدادها.

(2) اختيار الإستراتيجية المناسبة : يقوم مسير المؤسسة في المرحلة الثانية بتثبيت إستراتيجية محددة، لتكون بمثابة التزام بتنفيذ هذه الإرادة ، وبذل الجهد المستمر من طرف جميع أعضاء المؤسسة .

(3) تحديد الأهداف والوسائل المناسبة:

- الأهداف :هي تمثل تثبيت للترغبات المادية الواجب الوصول إليها ، معبر عنها بأرقام معطاة ، كميات أو قيم ، فإذا فرضنا انه تم اختيار إستراتيجية التصدير فان تحديد الأهداف يمكن التعبير عنها بقيم أو كميات المبيعات الواجب توزيعها في:

- المكان : بين الدول الأجنبية الموافقة لشراء منتج المؤسسة المعنية.
- الزمن : على فترات زمنية والتي بدورها توزع عليها الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.

- الوسائل : إن الوسائل التي يجب وضعها حيز التنفيذ تكون قادرة على انجاز الأهداف المذكورة ونميز بين :

- وسائل متوسطة وطويلة الأجل
- وسائل قصيرة الأجل والتي يمكن أن تكون :
 - ⊕ وسائل تجارية
 - ⊕ وسائل إنتاجية

الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسة والتسيير التقديري و الموازنة

ثالثا: الموازنة التقديرية

- I. مفهوم الموازنة : المعنى الشائع لكلمة الموازنة هي حالة التقدير للإيرادات والنفقات.
- وفي إطار تسيير المؤسسات يستخدم مصطلح الموازنة بمعنى : التعبير الكمي و المالي لبرنامج عمل من اجل مواجهة فترة زمنية معطاة .
مثال :تقدير المبيعات بالكمية والقيمة للسنة القادمة
- II. مراحل تسيير الموازنة: المفهوم السابق يوضح ثلاثة مراحل في تنفيذ نظام الموازونات :

1. التقدير

2. إعداد الموازونات

3. المراقبة

(1) التقدير: يتطلب التقدير البحث عن المعطيات ثم دراستها ثم تحليلها

■ تعتمد على معطيات:

- من داخل المؤسسة (الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ،العائدات ...)
- من خارج المؤسسة (السوق ، أسعار المواد

■ يتطلب ما يلي:

- دراسة المعطيات مسبقا بغرض توقع احتمالات الحدوث
- التحليل إلى فرضيات جديدة لأن التقدير ليس فقط من اجل اتخاذ القرار بل هو كذلك له وظيفة وضع خيارات.

(2) إعداد الموازونات : تسجيل معطيات ناتجة عن تقديرات في جدول الموازنة :

- يتم إعداد الموازنة خلال فترة زمنية قصيرة (اقل من سنة) ، تقدر الفترة الزمنية عموما بشهر .
- خلال الفترة يمكن إجراء مراجعة للموازنة بسبب تغير الظروف خصوصا الخارجية .
- إذا تغير النشاط يتطلب تكييف التقديرات للموازنة المرنة مع مختلف مستويات النشاط.

(3) المراقبة : هذه المرحلة ضرورية خلال الفترة الزمنية للموازنة وبدون مراقبة

فان تسيير الموازنة يفقد جزء كبير من فائدته.

تقتضي المراقبة ما يلي:

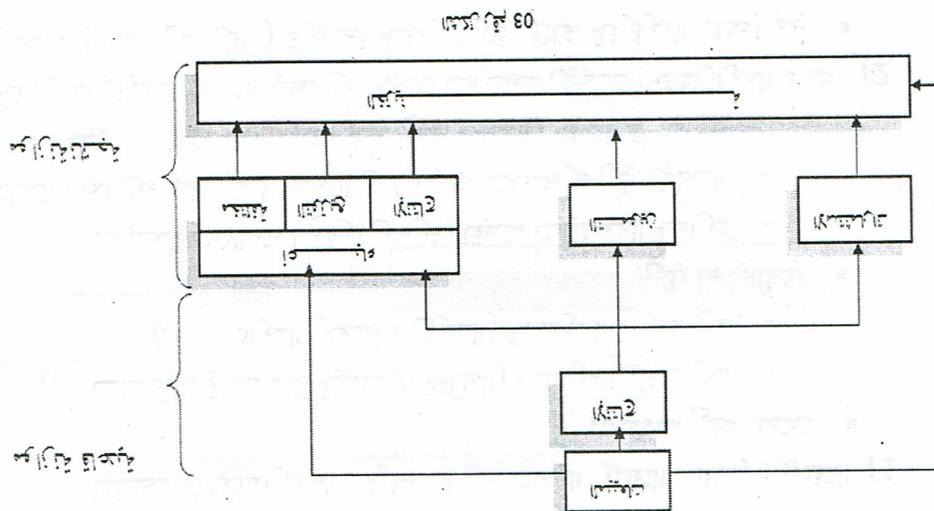
- مقارنة للتقديرات مع الانجازات من اجل استخراج الانحرافات

الانحرافات = الانجازات - التقديرات

התהליך מתבצע באופן הבא:

- קוד ראשוני של המערכת יורש את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה.
- המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה.
- המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה.

המערכת יורשת:



המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה. המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה. המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה.

III:

- המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה.
- המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה.
- המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה.

המערכת יורשת את כל המידע הנדרש לביצוע המשימה, ויש להגדיר את המערכת כדי שתוכל לטפל במידע זה.