

جامعة امحمد بوقرة _ بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل
شهادة الماستر أكاديمي

تخصص:
مالية وتأمينات

الموضوع:

الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في شركات التأمين

دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

تحت إشراف الأستاذة
دويدي خديجة هاجر

من إعداد الطلبة
■ بن بخمة فتحي
■ سعدي سميرة

رقم المذكرة 124

السنة الجامعية: 2022/2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ

الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَوْخِزْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكِ الصَّالِحِينَ

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية 19

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي اعاننا على اتمام هذا البحث المتواضع ونتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة المحترمة دويدي خديجة هاجر على توجيهاتها الهادفة ونصائحها القيمة وعلى كل الوقت والجهد المبذول في متابعة هذا البحث والاشراف عليه في كل مراحله.

الى كل عمال وإطارات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لبومرداس على المعلومات القيمة الممنوحة والتسهيلات المقدمة لنا خلال مدة التبرص.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة المذكرة وإثراء موضوعها.

شكرا لكل من ساهم من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل،

الى كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير وكل من نسيه القلم وحفظه القلب.

بن نجمة فتحي & سعيدي سميرة

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل اليه

لولا فضل الله علي والحمد لله

اهدي ثمرة جهدي الى ما وهبني الله في الحياة:

اهدي هذا العمل الى من طالما حلمت ان تبصر نجاحي والتفوق الدائم والمتواصل في دراستي الى من لازلت اسمع صوتها يدغدغ مشاعري ويحن الى قلبي ويضيء دربي اليك امي.

الى ابي الغالي حفظه الله وامده بالصحة والعافية اهدي هذه الثمرة التي لا تضاهي شيئاً من جميلك.

الى زوجتي الغالية إيمان اطال الله في عمرها وحفظها ورعاها.

الى اخوتي واخواتي كل باسمه (ها) متمنيا لهم مزيداً من التآلق والنجاح في حياتهم.

الى كل من أنادى من طرفهم: عمي، خالي

ياسر، أنس، مريم، آدم، رسيم وعبد الرحمن حفظهم الله ورعاهم وجعلهم ذخراً لنا.

الى كل المعلمين والأساتذة الذين مررت عليهم طيلة المشوار الدراسي.

بن نجمة فتحي

أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
و أدمهما نورا لدربي

إلى من بسمتها غايتي و تحت أقدامها جنّتي إلى من غمرتني بلطفها
و حنانها إلى من ذقت طعم الطمأنينة بقربها أمي الغالية ...
إلى من ختم به إسمي بكل فخر سندي في هذه الحياة أبي العزيز ...
لكل العائلة الكريمة إخوتي حفظهم الله: أحلام. جويذة. عبد النور. وسيم.
دعاء و البراعم إسلام. تسنيم
الصداقة هي الحياة و جوهرها الوفاء إلى صديقات الدرب: إلهام، حنان،
خديجة، ناديا، رنيا، إكرام، أسماء، نعيمة.
إلى كل من لهم أثر في حياتي كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلمي.

سميرة

الملخص :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مختلف مفاهيم الموازنة التقديرية بكافة أبعادها وخصائصها وأهدافها في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، و شركات التأمين بصفة خاصة، بالإضافة إلى كيفية إعدادها وعلى أي أساس وفي أي مستوى من الأداة.

كما نهدف إلى إبراز أهمية الموازنة التقديرية على المستوى الرقابي في شركات التأمين انطلاقاً من التخطيط ووضع المعايير الرقابية في الخطة من أجل مراقبة التسيير لمختلف وظائف شركات التأمين، خاصة نتيجة استناد هذه الشركات على ميزانية الإنتاج والتعويضات، كما كانت الدراسة الميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، من أجل معرفة مدى تطبيق و اعتماده على الميزانية التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة ومدى انعكاسها على أداء مختلف وظائفه، إضافة الى اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تصحيح الانحرافات.

في سبيل تحقيق غايتنا اعتمدنا على كل المصادر الممكنة للمعلومات من مراجع وكتب ومجلات ورسائل جامعية بالإضافة إلى وثائق المؤسسة والمقابلات التي أجريت مع المسؤولين. واستناداً لما توصلنا إليه من نتائج وجدنا أن الميزانية التقديرية لها دوراً فعالاً في مراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الكلمات المفتاحية: الميزانية التقديرية، الانحرافات، مراقبة التسيير، اتخاذ القرارات.

Résumé :

Nous visons à travers cette étude à mettre en lumière les différents concepts du budget provisionnel dans toutes ses dimensions et caractéristiques, et ses objectifs dans les institutions économiques en général, et les compagnies d'assurance en particulier, outre comment les préparer et sur quelle base et à quel niveau de l'outil.

Nous visons également à souligner l'importance du budget provisionnel au niveau de la surveillance dans les entreprises d'assurance sur la base de la planification et de la fixation de normes réglementaires dans le plan afin de contrôler la gestion des différentes fonctions des entreprises d'assurance, notamment en raison de la recours au budget de production et de sinistre, comme l'a été l'étude de terrain à la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Boumerdès, afin de connaître l'étendue de son application et de sa dépendance au budget provisionnel comme outil de planification et de contrôle et l'étendue de son réflexion sur l'exécution de ses différentes fonctions, en plus de prendre les décisions appropriées dans le but de corriger les écarts.

Afin d'atteindre notre objectif, nous nous sommes appuyés sur toutes les sources d'information possibles à partir de références, de livres, de magazines et de thèses universitaires, en plus de documents institutionnels et d'entretiens avec des responsables. Sur la base de nos constatations, nous avons constaté que le budget provisionnel joue un rôle efficace dans le suivi de la gestion de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Boumerdès

Mots-clés : Budgets provisionnels, les écarts, contrôle de gestion, prendre la décision.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
V	الملخص
VI	فهرس المحتوى
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار العام للتأمين
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التأمين
3	المطلب الأول: مفهوم طبيعة التأمين
10	المطلب الثاني: تقسيمات التأمين
13	المطلب الثالث: عناصر عملية التأمين وخصائص عقد التأمين
15	المبحث الثاني: شركات التأمين
16	المطلب الأول: مفهوم شركات التأمين وأنواعها
18	المطلب الثاني: موارد واستخدامات شركات التأمين
22	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية في شركات التأمين وهيئات المراقبة والتأطير
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: دور الميزانية التقديرية في مراقبة التسيير
26	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير
27	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
29	المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير ومراحلها
31	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

36	المبحث الثاني: الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير
36	المطلب الأول: مفهوم الميزانية التقديرية ووظائفها
43	المطلب الثاني: إجراءات اعداد الميزانية التقديرية
45	المطلب الثالث: مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
53	تمهيد الفصل
54	المبحث الأول: تقديم حول الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA والصندوق الجهوي CRMA بومرداس
54	المطلب الأول: ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، والصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
57	المطلب الثاني: اهداف ومهام ومجال نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
65	المبحث الثاني: إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
65	المطلب الأول: معطيات ومؤشرات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
70	المطلب الثاني: مراحل إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
72	المطلب الثالث: إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
76	المبحث الثالث: مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
76	المطلب الأول: حساب وتحليل الانحرافات في وظيفة الإنتاج
77	المطلب الثاني: حساب وتحليل الانحرافات في وظيفة الحوادث
78	المطلب الثالث: حساب وتحليل الانحرافات في وظائف التسيير
80	خلاصة الفصل
81	خاتمة عامة
86	قائمة المراجع
91	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المكاتب (الوكالات) المحلية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - بومرداس.	56
02	تطور رقم اعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2016 - 2020	66
03	تطور التعويضات لمختلف المنتجات التأمينية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2016 - 2020	68
04	الميزانية التقديرية لوظيفة الإنتاج للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	72
05	الميزانية التقديرية لوظيفة الحوادث للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	73
06	الميزانية التقديرية لوظيفة الإستثمار للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	74
07	الميزانية التقديرية لوظيفة الوسائل العامة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	75
08	مراقبة الميزانية لوظيفة الإنتاج للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	76
09	مراقبة الميزانية لوظيفة الحوادث للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	77
10	مراقبة الميزانية لوظيفة الاستثمارات للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	78
11	مراقبة الميزانية لوظيفة الوسائل العامة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021	79

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وظائف الميزانية التقديرية	42
02	مراحل اعداد الميزانية التقديرية	45
03	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس	60
04	تطور رقم اعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2020-2016	67
05	تطور التعويضات لمختلف المنتجات التأمينية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2020-2016	69

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الملحق (01): نموذج لجدول الميزانية التقديرية للإنتاج	92
02	الملحق (02): نموذج لجدول الميزانية التقديرية للحوادث	93
03	الملحق (03): نموذج لجدول الميزانية التقديرية للاستثمار والمصاريف العامة	94
04	الملحق (04): نموذج جدول حساب النتائج التقديرية	95
05	الملحق (05): نموذج لجدول متابعة الميزانية التقديرية للإنتاج لسنة 2021	96
06	الملحق (06): نموذج لجدول متابعة الميزانية التقديرية للحوادث لسنة 2021	97
07	الملحق (07): نموذج لجدول متابعة الميزانية التقديرية للاستثمار والمصاريف العامة لسنة 2021	98

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعتبر قطاع التأمين من أبرز القطاعات التي تقوم عليها اقتصاديات الدول المتقدمة، لما له من أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولما يمثل انتاجه من نسبة معتبرة في الناتج الداخلي الخام لهذه الدول. ونجد أن أهم نشاطات التأمين في شركات التأمين هو النشاط المالي، الذي جعل من شركات التأمين منشأة مالية فاعلة في النظام المالي.

والجزائر كغيرها من دول العالم الثالث اختارت غداة الاستقلال نموذجا تنمويا شائعا آنذاك وهو احتكار الدولة للمعاملات الاقتصادية بما فيها قطاع التأمين، والذي لا يختلف دوره كثيرا نظرا لمساهمته الفعلية في النشاط الاقتصادي في تنفيذ الخطط الانمائية والتي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها.

فأقامت الدولة له أهمية بالغة بإنشاء عدة شركات وطنية تعمل على تأمين مجمل الأخطار الموجودة في الحياة الاقتصادية، وبإدخال الجزائر الاصلاحات الاقتصادية كان لابد من إعادة التنظيم في قطاع التأمين، والذي شهد هو كذلك ثورة إصلاحية كللت في الأخير بفتح مجال التأمين عن طريق المرسوم 95/07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 وبذلك أعطى افاقا جديدة لعملية المنافسة التأمينية وتحسين الخدمات المتقدمة من طرف هذه المؤسسات للزبون الجزائري.

تتولى القيام بأنشطة التأمين هيئات خاصة أو عامة تعرف بشركات التأمين والتي لها دور عظيم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي لأفراد المجتمع، وهي نوع من المؤسسات المالية تتحصل على الأموال من المؤمن لهم لتعيد استثمارها مقابل عائد وذلك إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وكغيرها من الشركات الأخرى تسعى شركات التأمين إلى تعظيم مردوديتها من أجل تدعيم مركزها المالي من جهة، وإرضاء زبائنها بتسديد التزاماتها في أوقاتها المحددة والحفاظ على ولاء عملائها وسمعتها في السوق وهذا من جهة أخرى. ونظرا كان لابد من الاهتمام بمختلف وظائفها، وذلك عن طريق مراقبة التسيير لهذه الوظائف والمصالح بغية استخراج نقاط القوة والضعف.

ان عملية مراقبة التسيير تنعكس في مجموعة من الأدوات والأساليب التي تقيس مدى نجاح الشركة وتطويرها بحيث تصبح هذه الأدوات والأساليب بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها.

1. طرح الإشكالية:

ولمراقبة التسيير اساليب تعتمد عليها ومن بين هذه الأساليب نجد الميزانية التقديرية التي تعتبر خطة عمل مستقبلية، وخريطة طريق تفصيلية لتحقيق اعمال واهداف مستقبلية تسعى لها شركات التأمين.

هذا ما يدعوا لطرحا لإشكالية الرئيسية التالية:

▪ كيف يتم اعداد واستعمال الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في شركات التأمين؟

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الميزانية التقديرية؟
- هل تعتمد شركات التأمين على الميزانية التقديرية في مراقبة نشاطها؟
- هل يتم إعداد الميزانيات التقديرية بطرق علمية وحديثة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي؟
- ما هي الأهمية النسبية للميزانيات التقديرية في مساهمتها في عملية التخطيط والرقابة؟

2. فرضيات الدراسة:

ونقتصر فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

❖ تعد وتستعمل الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في شركات التأمين لغرض عملية التخطيط والرقابة ضمن ضوابط ومعايير معينة.

وعليه يمكننا طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يتم إعداد الموازنة التقديرية على مستوى شركات التأمين بالاعتماد على الحصة السوقية بهدف تعظيم الأرباح.
- تعطي شركات التأمين أكثر اهتمام للميزانية التقديرية لوظيفة الإنتاج والميزانية التقديرية لوظيفة الحوادث أكثر من باقي وظائف التسيير الأخرى.
- يتم اعتماد المركزية في إعداد الميزانيات التقديرية من طرف المديرية العامة لشركات التأمين.
- تساهم الميزانية التقديرية في شركات التأمين في تقليص الانحرافات وتصحيحها واتخاذ القرارات السليمة.

3. سبب اختيار الدراسة

تعود أسباب اختيار هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تعتبر مراقبة التسيير من أهم المتغيرات المؤثرة على فعالية المؤسسات عموما وشركات التأمين خصوصا.
- أهمية الميزانيات التقديرية كأحد ركائز مراقبة التسيير.
- إثراء المكتبة الوطنية فيما يخص مراقبة التسيير والميزانيات التقديرية في شركات التأمين.

4. اهداف الدراسة:

- تبيان كيفية اعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية بشكل عام وبشكل خاص في شركات التأمين.

- لفت الانتباه لأهمية الميزانيات التقديرية في دعم شركات التأمين من جانب التخطيط والرقابة.
- إظهار مدى أهمية أداة الميزانية التقديرية كأداة فعالة لمراقبة التسيير في شركات التأمين.
- توضيح دور الميزانية التقديرية في تحقيق أهداف شركات التأمين؛

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيرات الدراسة، حيث تعتبر شركات التأمين شركات مالية فاعلة تعتمد عليها الاقتصاديات الدولية لحركة رؤوس الأموال والتنمية بكل جوانبها، كما تعود أهمية الدراسة لأهمية وسائل الرقابة والتخطيط فيها في عملية التسيير، حيث تمثل الميزانية التقديرية أداة مهمة لإرساء أسس رقابة التسيير. لأهمية الموضوع كون شركات التأمين من المؤسسات الحديثة بالدراسة، وتأتي دراستنا كإحدى الدراسات التي تتناول الجانب التسييري المالي فيها لتسليط الضوء على العديد من المتغيرات فيها.

6. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يتناول الموضوع بالدراسة اعداد الميزانية التقديرية واستعمال كوسيلة لمراقبة التسيير.
- الحدود الزمانية: اختيار فترة للدراسة الميدانية (2016-2021).
- الحدود المكانية: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس حيث تم اختيار هذه المديرية الجهوية للتعرف على واقع استعمال أدوات مراقبة التسيير في شركات التأمين.

7. منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي: نستخدمه في تجميع وتحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بالإشكالية من خلال الاستعانة بالمراجع ذات صلة بالموضوع.

8. الدراسات السابقة حول الموضوع:

الدراسة الأولى: كوثر بوعابة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان **دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي**، جامعة ورقلة، السنة الدراسية 2011/2012، تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى فاعلية الميزانية التقديرية في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وضع الميزانية التقديرية في المؤسسة، وكذا أهمية دور الرقابة على الميزانية التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، حيث تمت معالجة الموضوع وفق منهج وصفي تحليلي، و أيضا تم الاعتماد على دراسة الحالة، و قد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الميزانية التقديرية أهم أدوات مراقبة التسيير، وكذا مؤسسة ليند غاز تولى عناية و اهتمام بالميزانية التقديرية، و الميزانية التقديرية للمبيعات بشكل خاص نظرا لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات المؤسسة.

الدراسة الثانية: شريف غياط أ/ فيروز رجال، دراسة بعنوان **الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة**، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، تمحورت هذه الدراسة حول مدى مساهمة الميزانية التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات الغير ملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة وبالتالي صنع القرارات الرشيدة، وهدفت الدراسة إلى إبراز كيفية صنع القرارات في المؤسسة وإبراز الميزانية التقديرية كأداة فعالة لمراقبة التسيير و استخدامها في حل المشاكل الإدارية، وقد تمت معالجة الدراسة وفق منهج دراسة الحالة وتوصل الباحثين إلى أن هناك مركزية في التسيير و اتخاذ القرارات، إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف و من ثم إعداد الميزانية التقديرية وفق لتلك الأهداف، وأيضاً عدم تبنى قسم مراقبة التسيير الأساليب العلمية في إعداد الميزانية التقديرية، إذا اقتصر على أسلوب التقديرات الشخصية للمكلف بإعداد الميزانية التقديرية وأيضاً البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة.

الدراسة الثالثة: وليد بريكي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، بعنوان **الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار لمؤسسة سونلغاز ورقلة**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الدراسية 2012/2013 تمحورت الدراسة حول كيف تساهم الميزانية التقديرية في التأثير على نشاط المؤسسة بصفة خاصة، كما هدفت الدراسة إلى البحث في نظام الرقابة وكفاءته في تطبيق الميزانية التقديرية ومعرفة الأهداف الحقيقية، الناتجة عن ميزانية الإستثمار وقد اعتمد الباحث على منهج تحليل ودراسة الحالة في إعداد هذه الدراسة و استخلص الباحث في الأخير جملة من النتائج أهمها أن الميزانية التقديرية خطة تنبؤية، و تقوم المؤسسة بالإعتماد على البيانات التاريخية السابقة عند الإعداد.

الدراسة الرابعة: مزابية صدام. مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي بعنوان **الموازنة التقديرية ودورها في الأداء المالي جامعة قاصدي مرباح الموسم الدراسي 2013/2014** تمحورت هذه الدراسة حول الدور الذي تلعبه الميزانية التقديرية في الأداء المالي كما هدفت الدراسة إلى كيفية تحسين الأداء المالي من خلال مؤشرات الميزانية التقديرية، وقد اعتمد في هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي للجانب النظري و دراسة حالة للجانب التطبيقي وهذا من خلال مقارنة الانحرافات على مدى 3 سنوات بمؤشرات الأداء المالي الفعلي خلال تلك السنوات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الميزانية التقديرية لها دور بارز في تحسين الأداء المالي.

الدراسة الخامسة: عقون سعاد. مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان **نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية**، جامعة الجزائر الموسم الدراسي 2001/2002، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على نظام مراقبة التسيير من حيث الأدوات والمراحل الواجبة لإقامته، ومعرفة مدى ضروريته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ومعرفة نسبة تلائمه وانعكاسه على عملية الرقابة على العاملين داخل المنظمة. وقد خلصت الدراسة الى ان المؤسسة الاقتصادية كغيرها من

المنظمات لديها نظام ديناميكي وقابل للتكيف، له أهداف وسياساته التي يحاول تقادي تأثيرات المحيط عليه، وأيضا التأثيرات فيه، تشمل العديد من الأنظمة التي تعمل كل منها على حد، وفي الوقت نفسه تتفاعل وتتداخل وتتكامل فيما بينها لتكون نظام واحد متكامل. ومن توصيات الدراسة: يؤدي نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة دور هام، اذ تعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة، سواء في مجال التخطيط أو مجال المراقبة واتخاذ القرارات، كما يجب النظر في نظام مراقبة التسيير على أنه عملية مستمرة، بحيث يتطلب الأمر متابعته ومراقبته وتحديثه.

9. خطة الدراسة:

سعى منا لتحقيق الأهداف المرجوة والإلمام بجوانب وأساسيات البحث والإجابة على إشكالية البحث وهو اختبار موضوع الميزانيات التقديرية في مجال شركات التأمين والتي تعد قليلة ونادرة في الأدبيات التفسيرية والمالية، كون ان قطاع التأمينات هو قطاع حديث الفعالية في الاقتصاد الجزائري والاقتصاديات الدولية. وهذا ما يمثل الجانب الأصيل والمستحدث في دراستنا، فقد قمنا بتقسيم البحث كما الى ثلاث فصول رئيسية:

تناولنا في الفصل الأول الإطار العام للتأمين، حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين أساسيين، قمنا في المبحث الأول بتقديم مفاهيم عامة حول الخطر والتأمين، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى شركات التأمين. أما في الفصل الثاني فقد تناولنا دور الميزانية التقديرية في مراقبة التسيير، والذي بدوره قمنا بتقسيمه الى مبحثين أساسيين، قمنا في المبحث الأول بالحديث فيه عن مراقبة التسيير، ماهيتها، دورها ومراحلها، وأدوات مراقبة التسيير وأساليبها، أما المبحث الثاني فقد قمنا بالتطرق الى احدى أدوات مراقبة التسيير ألا وهي الميزانية التقديرية ودورها كوسيلة في مراقبة التسيير، حيث قمنا بالتعريف بهذه الأداة، وظائفها، أنواعها، إجراءات إعدادها، ومراقبة التسيير باستخدامها. وأخيرا الفصل الثالث الذي قمنا باسقاط دراستنا حول اعداد الميزانية التقديرية على إحدى شركات التأمين الرائدة في سوق التأمينات الجزائرية، والمتمثل في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، وبالضبط المديرية الجهوية لبومرداس - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - بومرداس. وذلك من خلال التعرض للميزانية التقديرية لسنة 2021، ومدى اعتمادها كأسلوب فعال وناجح في اتخاذ القرارات من خلال التطرق إلى أنواع الميزانيات التي تقوم بها هذه المؤسسة العريقة، واجراءات المتبعة في إعدادها وكيفية استعمالها في اتخاذ القرارات المالية. حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول قمنا فيه بتقديم حول الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA والصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بومرداس، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى كيفية إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، وأخيرا المبحث الثالث الذي درسنا فيه استعمال الميزانية التقديرية كوسيلة فعالة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس.

الفصل الأول: الإطار العام للتأمين

تمهيد:

شهد قطاع التأمينات تطوراً هاماً وانتشاراً واسعاً في السنوات الأخيرة وأصبح من بين أهم القطاعات التي تدعم النشاط الاقتصادي للدول وبإدراك الدول لمدى أهمية التأمين في النشاط الاقتصادي استدعى الأمر إنشاء شركات تأمين تقوم بعدة أدوار من خلالها يتم حماية ممتلكات الأفراد والمؤسسات من المخاطر.

وقيامها بتغييرات جذرية على هذا القطاع من خلال من مجموعة من القوانين التي نادت في مجملها بضرورة رفع احتكار الدولة له. وللتعرف على هذا القطاع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- **المبحث الأول** تناولنا الإطار العام للتأمين وتعرضنا من خلاله إلى نشأة التأمين وتعريفه، ومبادئه، ونقسماته وأهميته.
- **المبحث الثاني** تناولنا شركات التأمين حيث ستعطي نظرة عن تعريف شركات التأمين وأنواعها، ومواردها، واستخدامات شركات التأمين.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التأمين

إن تحديد طبيعة التأمين تقتضي البحث في تعريف التأمين لغة واصطلاحا واقتصاديا وصولا إلى تعريف شامل يلائم طبيعة التأمين، وإذا ما انتهينا من تحديد المقصود بالتأمين ننقل بعد ذلك إلى تبيان مبادئه وتقسيماته وأهميته سوف نتطرق في هذا المبحث الى دراسة المفاهيم العامة عن التأمين و في ثلاثة مطالب وهي:

❖ **المطلب الأول: مفهوم طبيعة التأمين.**

❖ **المطلب الثاني: تقسيمات التأمين.**

❖ **المطلب الثالث: عناصر عملية التأمين و خصائصه.**

المطلب الأول: مفهوم طبيعة التأمين

إن التأمل في واقع الحياة المعاصرة، والتي تخطو خطوات سريعة بفعل التطور العلمي والمعرفي، يحتم علينا القول إن التأمين كان وأصبح يشكل جزءا هاما من النشاط القانوني والاقتصادي والمالي وغيرها في كل بلد، وبفعل هذا التطور العلمي الهائل تطورت أساليب التأمين وتعدد أنواعه بفعل تطور حاجات الإنسان حتى أصبحت أنواعه في الوقت الحاضر لا تعد ولا تحصى وهذا ما سندرجه في هذا المطلب حول نشأته وتعريفه، مبادئه وأهميته.

الفرع الأول: نشأة وتعريف التأمين

أولا: نشأة التأمين

- إن مصطلح التأمين لم يكن معروفا، ولا مسجلا في أي من الوثائق قبل العصر الحديث بل كانت تعبر عن هذا المصطلح أفكارا أخرى، كالتعاون والتبادل والتضامن والتخطيط للمخاطر المحتملة، ومساهمة الأسرة والمجتمعات في التكفل بإصلاح الضرر، ومن هنا يبدو ضروريا التساؤل عن بداية ظهور الأفكار الأولية للتأمين ومجاليه.

إن الباحثين يترددون في تحديد نشأة فكرة التأمين، فمنهم من يرجعها للعصور القديمة، ومنهم من يرى أنها تعود إلى العصور الوسطى، ولا يعترف البعض الآخر بوجود هذه الفكرة إلا مع بروز الدولة الحديثة⁽¹⁾، فالذين يرجعون فكرة التأمين إلى العصور القديمة ، يرون أن هذه الفكرة قد جسدتها رؤية يوسف عليه السلام خلال الحضارة الفرعونية في مصر ، حول تخزين القمح في سنوات الرخاء لمواجهة السنوات العجاف اللاحقة ، ورؤية يوسف عليه السلام هذه تعبر عن الحيلة والحذر من وقوع المخاطر التي قد تتحقق مستقبلا، وتجسد فكرة التأمين كذلك،

(1) معراج جديدي، "محاضرات في قانون التأمين الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2008، ص6

بظهور التعاون التبادلي خلال الحضارة الصينية حيث كان التجار حينها يقومون بتوزيع المخاطر المتمثلة في نقل البضائع لاجتياز الأنهار على مجموعة من السفن فإذا ما غرقت إحداها ونجت الأخرى يكون هناك تقاسم في الأضرار بين التجار ، ونعتقد أن هذه الحالة شكلت النواة الأولى للتأمين البحري فيما بعد . ووجدت فكرة التأمين أيضاً، لدى البابليين حيث كان سكان شواطئ الخليج العربي، يساهمون جميعاً في التعويض عن يفقد سفينته بدون إهمال منه سفينة أخرى. وذات الفكرة جسدها العرب في تعاملهم، إذ أنهم كانوا يعتمدون على ضمان مخاطر الطريق في تنقل بضائعهم بواسطة القوافل من وإلى الجزيرة العربية وإذا كان البعض يؤيد ظهور فكرة التأمين في وقت مبكر على ما بينا، فإن باحثين آخرين ينكرون ذلك على أساس أن الفرد في المجتمعات القديمة كان يركز نشاطه في نواة هي الأسرة التي كانت تكفل القدر الكافي من الأمان (1).

بينما يؤسس آخرون رأيهم على انقسام المجتمعات القديمة إلى طبقات اقتصادية واجتماعية وسياسية مغلقة، مما يؤثر في مسألة احتمالات الخسارة، لأنها كانت تتغير من حيث شدتها ودرجة احتمالها بتغير الطبقات التي يعيش فيها الفرد.

وإذا كان هناك اختلاف حول تاريخ ظهور فكرة التأمين بصورة عامة، فإن هناك شبه اتفاق حول وجود فكرة التأمين البحري، فالأستاذ جيبون يرجع فكرة التأمين البحري إلى عهد الإمبراطورية الرومانية، بينما يرجع آخرون تطبيقات هذا التأمين إلى أربعة قرون قبل الميلاد، لكن لا ينبغي أن نفكر في الصدد بأن بعضاً من الباحثين يعارضون فكرة التأمين البحري في العصور القديمة، ومن هؤلاء هوبكنز الذي يقول: بأنه لا يبدو بأن الأفراد في هذه الحقبة قد أولوا أهمية عملية لفكرة توقع الاحتمالات في مجال المخاطر البحرية. وينبغي أن نميز في هذا الصدد بين فكرة التأمين في حد ذاتها، وكيف تبلورت وبين تجسيد الفكرة في التعامل في شكل عقود تحدد العلاقة بين التجار من جهة والمؤمن من جهة ثانية (2).

ثانياً: تعريف التأمين:

ان التأمين يشجع الفرد بأن يتصرف بكل حرية في نشاطاته لأنه يحسسه بأمان، ولقد اجتهد الباحثون في إعطاء تعريف محدد للتأمين يتضمن جوانبه المختلفة.

1- لغة: مصدر أصله وله معان كثيرة في اللغة منها: الأمان والاطمئنان وهو ضد الخوف. أي اطمأن وزال خوفه، وهو بمعنى سكن قلبه، وكذلك كلمة الأمن عند الخوف، ومن ذلك قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم: «وآمنهم من خوف».

فالشعور بالاطمئنان يؤدي إلى عدم الخوف والسكون وبسط الحماية من مصدر الأمن الذي يؤمن ما يخشى منه.

(1) معراج جديدي، المرجع السابق، ص 7.

(2) معراج جديدي، المرجع السابق، ص 8.

2- اصطلاحاً: هو أقرب معاني التأمين في المصطلح المالي المعاصر هو إعطاء الأمن " وذلك أن التأمين هو نشاط تجاري غرضه أن يحصل تأمين الأفراد والشركات من بعض ما يخافون من المكاره مقابل عوض مالية (1).

3- المفهوم الاقتصادي للتأمين:

لقد تناول بعض الباحثين الفرنسيين تعريف التأمين دون الاتحاد في الموضوع.

1. فقد عرفه الباحث بلاينول (PLANIOL) على أنه: "عقد بمقتضاه يحصل المؤمن له على تعهد من المؤمن بأن يقدم له مبلغاً من المال في حالة وقوع خطر معين، مقابل دفع قسط أو اشتراك مسبق".

2. وعرفه سوميان (SUMIEN): "بأنه عقد يلتزم بمقتضاه شخص ويسمى المؤمن بالتبادل مع شخص آخر ويسمى المؤمن له، بأن يقدم لهذا الأخير الخسارة المحتملة نتيجة حدوث خطر معين مقابل مبلغ من المال يدفعه المستأمن إلى المؤمن ليضيفه على رصيد الاشتراك المخصص لتعويض الأخطار".

3. كما عرفه هيمار (HEMARD): "بأنه عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين على تعهد لصالح الغير في حالة تحقق خطر معين من المؤمن الذي يأخذ على عاتقه مجموعة من المخاطر ويجري المقاصة بينهما وفقاً لقوانين الإحصاء" (2).

4. كما يمكن تعريف التأمين من الناحية الاقتصادية بأنه: "أداة لتقليل الخطر الذي يواجه الفرد عن طريق تجميع عدد كاف من الوحدات المتعرضة لنفس ذلك الخطر (كالسيارة والمنزل والمستودع... الخ) لجعل الخسائر التي يتعرض لها كل فرد قابلة لتوقع بصفة جماعية ومن ثمة يمكن لكل صاحب وحدة الاشتراك بنصيب منسوب إلى ذلك الخطر" (3). بمعنى أن فكرة التأمين هنا مبنية على أساس التجميع والاشتراك.

5. كما يعرف التأمين: "هو اتفاق يلتزم بمقتضاه الطرف الأول المؤمن (INSURER) أن يؤدي إلى الطرف الثاني "المؤمن له (INSURED) أو إلى المستفيد (BENEFICIARY) الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال، أو إيراداً أو مرتباً أو أي عوض مالي آخر مبلغ التأمين (SIM INSURED) في حال وقوع حادث أو تحقق الخطر (RISK) المبين في العقد وذلك مقابل قسط (PREMIUM)، أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له إلى المؤمن (4).

(1) عزالدين فلاح، "التأمين مبادئه وأنواعه"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 6.

(2) معراج جديدي مرجع سبق ذكره، ص 6-10.

(3) عزالدين فلاح، المرجع السابق، ص 14-15.

(4) أسامة عزمي سلام شقيري نوري موسى، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد، عمان 2007، ص 87.

ونرى أن هذا التعريف ⁽¹⁾، هو تعريف قانوني للتأمين من خلال المصطلحات التالية: المؤمن له، المؤمن المستفيد، قسط التأمين، مبلغ التأمين.

- **المؤمن له:** هو الشخص طالب التأمين على الخطر الذي يمكن أن يتعرض له هو في شخصه أو ممتلكاته أو يصيب به الغير.

- **المستفيد:** وهو الذي تعود إليه المنفعة المترتبة على عقد التأمين وقد يكون المستفيد هو المؤمن له نفسه أو أي شخص آخر يوضح في العقد.

- **قسط التأمين:** وهو المبلغ الذي يدفعه المؤمن له للمؤمن مقابل التغطية التأمينية.

- **مبلغ التأمين:** هو المبلغ الذي يلتزم المؤمن بدفعه للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده.

6- ويعرف التأمين أيضا على أنه: " أسلوب أو نظام يهدف إلى حماية الأفراد والمنشآت من الخسائر المادية المحتملة نتيجة تحقق الخطر المؤمن ضده، وذلك عن طريق تحويل عبء هذا الخطر إلى المؤمن الذي يتعهد بتعويض المؤمن له أو المستفيد عن كل أو جزء من الخسارة المادية المحققة، وذلك في مقابل أن يقوم المؤمن له بدفع قسط أو أقساط دورية تحتسب وفقا لأسس رياضية وإحصائية معينة".

7- التأمين هو: "وسيلة اقتصادية يمكن عن طريقها استبدال خسارة كبيرة محتملة بأخرى صغيرة مؤكدة²". ومعنى خسارة كبيرة، الخسارة الناتجة في حال تحقق الخطر، أما الخسارة الصغيرة المؤكدة فهي قسط التأمين.

- ومما سبق يمكن الوصول الى تعريف شامل للتأمين فهو نظام يهدف الى تخفيض الخطر الذي يواجه الفرد والمنشأة وفيه يحصل المؤمن له على تعهد لصالحه او لصالح الغير من الطرف الاخر وهو المؤمن والذي يدفع بمقتضاه مبلغ معين عند تحقق الخطر وذلك نظير سداد قسط التأمين على ان يقوم المؤمن بتجميع الاخطار المشابهة والتنبؤ بقيمة الالتزامات المالية المترتبة على تحققها.

الفرع الثاني: مبادئ التأمين

للتأمين عدة مبادئ تتمثل في:

اولا-مبدأ منتهى حسن النية:

يخضع لهذا المبدأ كافة وثائق التأمين سواء كانت وثائق تأمينات أشخاص أو ممتلكات أو مسؤولية مدنية، ويقضي هذا المبدأ بتوخي منتهى حسن النية لدى طرفي العقد تجاه بعضهما البعض. فحسب نية المؤمن له تجاه المؤمن تقتضي من الأول أن يدلي بكافة البيانات والحقائق المتعلقة بالتأمين المطلوب كما يجب أن تكون هذه البيانات

(1) عقون حكيمة، "إدارة مخاطر شركات التأمين"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات، مذكرة ماستر، جامعة ام بواقي، 2013، ص 66.

(2) عقون حكيمة، المرجع السابق، ص 66.

صحيحة ومطابقة للواقع سواء تعلق الأمر بموضوع التأمين ودرجة التعويض للخطر عند التعاقد، وأثناء سريان العقد، فإذا أدلى المؤمن له ببيانات خاطئة بدون قصد الغش هذا يبطل العقد بطلانا مطلقا. يسري مبدأ حسن النية على المؤمن كما يسري على المؤمن له (1).

أي يجب على كل طرف من طرفي التعاقد ان يدلي الى الطرف الاخر بجميع الحقائق والمعلومات والبيانات والأمر الجوهرية المتعلقة بالخطر المؤمن عليه (من جانب المستأمن) والمتعلقة بشروط العقد (من جانب المؤمن) ويقصد بتلك الحقائق هي تلك التي لو عرفها المؤمن وقت التعاقد لأثرت على قراره بقبول او رفض طلب التأمين او بتقدير قيمة القسط وكذلك هي تلك التي لو عرفها المستأمن مقدما لأثرت على قراراته بالتعاقد من عدمه.

ثانيا -مبدأ المصلحة التأمينية:

يقوم هذا المبدأ أساسا أن يكون المؤمن له مصلحة مادية ومشروعة من بقاء الشيء أو الشخص على ما هو عليه ويتضرر المؤمن في حالة إذا ما لحق بالشيء أو الشخص حادث معين، كأن يصاب بخسارة مادية إذا وقع الخطر الذي يؤمن منه أو تحقيق منفعة اقتصادية عند عدم تحقق الخطر (2).

ان توافر المصلحة التأمينية يعتبر شرط أساسي وضروري لإصدار جميع عقود التأمين (سواء كانت عقود تأمينات الحياة أو عقود تأمينات عامة) حيث يشترط أن يكون للمستأمن مصلحة تأمينية في الشيء أو الشخص المؤمن عليه. فلشخص مصلحة تأمينية في ممتلكاته لان في بقائها منفعة مادية وفي فنائها خسارة مادية، ويشترط أن تكون المصلحة التأمينية مشروع أي غير مخالفة للقوانين واللوائح السائدة في البلاد والمتعارف عليها فمن المتعارف ان تاجر المخدرات له مصلحة مادية في بقاء المخدرات وعدم تعرضها للخطر السرقة ولكن لا يمكن له ان يؤمن عليها من خطر السرقة لان تجارة المخدرات عمل غير مشروع ويخالف النظام العام.

ثالثا-مبدأ السبب القريب:

يقصد به أن يكون الحادث المؤمن منه هو السبب الأصلي القريب المباشر لحدوث الخسارة، بمعنى هو السبب الفعال في الذي بدأت فيه سلسلة الحوادث التي أدت إلى وقوع الخسارة أي مؤشر خارجي بخلاف السبب الرئيسي وذلك حتى يلتزم المؤمن بدفع مبلغ أو قيمة التعويض.

أي أن السبب القريب هو ان يكون السبب الذي أدى الى حدوث الحادث وبالتالي الخسارة المالية التي لحقت بالمؤمن له المضرور هو سبب مؤمن منه حتى يكون التزام على المؤمن بسداد التعويض المناسب للخسارة المادية التي لحقت بالمؤمن له في حدود مبلغ التأمين.

(1) رزيق منال، " دور تحليل الملاءة والمردودية في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين "، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات، 2015، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، ص 33.

(2) رزيق منال، المرجع السابق، ص 33.

رابعاً-مبدأ التعويض:

هو أن يكون المؤمن ملزماً إلا بتعويض المؤمن له عن قيمة الخسارة التي أصابته نتيجة تحقق الخطر للمؤمن ضده مهما كان مبلغ التأمين، حتى لا يصبح التأمين وسيلة للإثراء غير المشروع، وينطبق هذا المبدأ على جميع أنواع التأمينات عدا تأمينات الأشخاص⁽¹⁾.

أي يقصد به حصول المؤمن له على تعويض مساوي لقيمة الخسارة الفعلية التي لحقت بالمؤمن له بشرط ألا يزيد هذا التعويض عن مبلغ التأمين.

ويقصر تطبيق هذا المبدأ على عقود تأمين الممتلكات والمسؤولية، لسهولة تقدير قيمة الخسائر المادية الناتجة عن تحقق الخطر بعكس الحال في عقود تأمينات الحياة حيث لا يمكن قياس الخسائر التي تترتب على حالتها الحياة أو الوفاة.

خامساً-مبدأ المشاركة في التأمين:

ويعني أنه في حالة وجود عدة عقود تأمين لدى أكثر من مؤمن واحد على الشيء نفسه فإنه ليس للمؤمن الحق في أن يحصل من جميع المؤمنين على أكثر من قيمة الخسارة الكاملة التي لحق به.

فقد يحدث أحيانا أن أحد الأشخاص على بضاعة معينة لدى أكثر من شركة تأمين، ثم إذا ارتفعت القيمة السوقية لهذه البضاعة وقد رأى أن مبلغ التأمين الأول غير كاف للحصول على حقه لو تحقق الخطر ضده على البضاعة، فيقوم بالتأمين على نفس البضاعة لدى شركة تأمين أخرى، ففي هذه الحالة لو تحقق الخطر على البضاعة فإن الالتزام بالتعويض يتم بالمشاركة بين الشركات التي قبلت التأمين كل بنسبة مبلغ التأمين. ويطبق هذا المبدأ عندما تكون مجموع المبالغ المؤمن عليها بمقتضى وثائق التأمين تزيد على قيمة الشيء المؤمن عليه في هذه الوثائق وذلك تطبيقاً لمبدأ التعويض لما لا يتجاوز الخسارة التي حدثت فعلاً حتى لا تتحول فكرة التأمين إلى مصدر الربح غير مشروع⁽²⁾.

سادساً-مبدأ الحلول:

يعتبر مبدأ الحلول في التأمين نتيجة حتمية لمبدأ التعويض، ويمكن تعريف الحلول بأنه حق الشخص أو الهيئة بتعويض شخص آخر أو هيئة وفقاً لاتفاقيات قانونية محددة أن تحل محل الشخص الثاني (المؤمن له الذي تم تعويضه) بكافة ما له من حقوق كما يقوم (أ) بتعويض (ب) عن خسارة الحريق ومن حق (ب) التصرف بكافة الممتلكات التي تم التعويض عنها بإعادة بيعها واستيراد ما يمكن استرداده⁽³⁾.

(1) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(3) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفرع الثالث: أهمية التأمين (1)

يعد التأمين اليوم من أهم القطاعات في الاقتصاديات الحديثة وهذا نظرا للدور الذي يلعبه على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، لذلك يمكن إبراز أهميته من خلال ما يلي:

أولا-الأهمية الاجتماعية للتأمين:

يتجلى الدور الأساسي للتأمين من الناحية الاجتماعية في الحفاظ على المجتمع، وترابطه ورفاهيته، فيمكن للمؤمن له أو المستفيد عن طريق أداء مبلغ تأمين المؤمن من إعادة بناء منزله الذي احترق أو تعويض ممتلكاته المسروقة وحصوله على الوسائل المالية عند مرضه أو عجزه وعلى المعاش عند شيخوخته، كما يمكن للأرملة واليتامى ضمان حد لدخلهم بعد فقدان رب العائلة.

ثانيا -الأهمية الاقتصادية للتأمين:

إن أهمية التأمين الاجتماعية لها جوانب إيجابية على الاقتصاد، فبتعويض الأضرار ومنح العوض المالي للمستفيدين يتم الحفاظ على القدرة الشرائية للأفراد داخل الاقتصاد، كما يسمح للمؤسسات التي مسها الخطر من مواصلة نشاطها والحفاظ على مستوى عمالتها و إنتاجها، لكن الدور الاقتصادي للتأمين لا يكمن في الحفاظ على المكتسبات الاقتصادية في لحظة معينة فحسب، بل يعتبر محركا أساسيا للتنمية الاقتصادية نظرا لعدة نقاط منها ضمان الاستثمار ، وتجميع رؤوس الأموال ، وتنشيط الائتمان، والوقاية من الأخطار وتدعيم التجارة الدولية .

ونظرا لأهمية التأمين على المستوى الاجتماعي والاقتصادي فإنه يوجد مؤشران لتقييم وضعيته الكلية على مستوى بلد ما، يتمثل هذان المؤشران فيما يأتي:

1- : **كثافة التأمين:** يربط هذا المؤشر بين إنتاج التأمين وعدد السكان، فهو يعبر عن حصة كل فرد من إنتاج التأمين، مما يعكس ثقافة التأمين في المجتمع.

2- : **معدل دخول التأمين:** يربط هذا المؤشر بين إنتاج التأمين والناتج الخام، فهو يعكس حصة رقم أعمال التأمين من مجموع النواتج الخام للدولة.

(1) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المطلب الثاني: تقسيمات التأمين

ينقسم التأمين الى العديد من الانواع، وهي تختلف فيما بينها وذلك من حيث وجهة نظر معينة او على أساس معين، حيث نجد التقسيم من وجهة نظر الغرض من التأمين او من وجهة نظر الخطر المؤمن منه نفسه او طبقا لنوعية العقد المبرم بين المؤمن او المستأمن او من حيث الإدارة العملية للتأمين او من حيث القائمين بعملية التأمين نفسها او تبعا لإمكانية تقدير الخسائر المتوقعة ومقدار التعويض اللازم. وعلى الرغم من وجود هذه التقسيمات المختلفة، فان نوع المخاطر وكثرتها نتيجة التطور المستمر في حياتنا العملية والنمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد وزيادة المتطلبات العنصرية، أدى الى اتساع كبير لأنواع التأمينات وولادة أنواع جديدة للتأمين، قد نجد اولا نجد لها مكانا في تصنيفات هذه الشركة او تلك.⁽¹⁾

يساهم التأمين في حل الكثير من المشاكل اذ يمكن تقسيمه الى أنواع عديدة وذلك حسب الزاوية التي ينظر منها التأمين، فيما يلي اهم التقسيمات المتعلقة بالتأمين:

1- التقسيم حسب موضوع التأمين:

أ- **تأمين الاشخاص:** وتشمل التأمين ضد المخاطر التي يتعرض لها الشخص او المنشأة وتصيبهم مباشرة في حياتهم او صحتهم او اعضاءهم، اذ نجد ان الشخص هو موضوع التأمين ويرتبط به مباشرة الخطر المؤمن منه وعليه، بمعنى اننا امام تأمينات المرض والبطالة والشيخوخة والوفاة والحوادث الشخصية وكل ما هو متعلق بالنواحي الاجتماعية للفرد.⁽²⁾

ب- **تأمين الممتلكات:** وتشمل التأمين من الاخطار التي تصيب ممتلكات الأشخاص موضوع التأمين، حيث يندرج تحت هذا التقسيم تأمين الحريق وخطره وتأمين السيارات وخطره او التصادم وتأمين المحاصيل ضد التقلبات الطبيعية الجوية وغيرها وتأمين السرقة وخطره والتأمين البحري وخطره وأيضا تأمين الطيران والخطر المؤمن منه هو التلف او الفقد او الحريق. ومن التأمينات التي تدخل في إطار الممتلكات، التأمين ضد كسر الزجاج والتأمين على الماشية والتأمين ضد الحرب والزلازل او أي تغيير طبيعي مفاجئ.⁽³⁾

ت- **تأمين المسؤولية المدنية:** هنا يتم التأمين على الضرر الذي ينجم على مسؤولية الفرد اتجاه غيره، سواء كان الضرر قد أصاب الغير في ماله او جسده ومن أهمها: تأمين المسؤولية لأصحاب السيارات

⁽¹⁾ سلمان زيدان، "إدارة الخطر والتأمين"، المنهل، 2013، ص 169

⁽²⁾ سلمان زيدان، المرجع السابق، ص 170

⁽³⁾ سلمان زيدان، المرجع السابق، ص 170

والسفن والطائرات، وتأمين المسؤولية المدنية لأصحاب المهن الحرة (الأطباء، الصيدليين، المقاولون)، وكذا تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب العقارات. (1)

2- التقسيم على اساس جهوي:

أ- **التأمين البحري:** هو عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن بتعويض المؤمن له عن الضرر الناشئ عن خطر بحري، وهو يغطي كل الاخطار التي تخص البضائع المنقولة عبر البحار والمحيطات وداخل حدود الدولة، فالتأمين البحري يقدم الحماية لكل أنواع السفن التي تجوب البحار والمحيطات وما عليها من شحنات. (2)

ب- **التأمين الجوي:** هو أحدث عهدا من التأمينات البحرية والتأمينات البرية، وقد ظهرت بظهور الطائرات، وتهدف الى تغطية الاخطار التي تتعرض لها او تحدثها المركبات الهوائية اثناء رحلاتها او عند توقفها في المطار، وجميع الاخطار الأخرى التي تتعلق بعملية النقل الجوي. (3)

ت- **التأمين البري:** يهدف الى تغطية الاخطار التي تهدد الشخص في البر والتي لا تدخل في نطاق أي تأمين اخر (التأمين البحري والتأمين الجوي). (4)

3- التقسيم حسب الغرض من التأمين:

أ- **التأمين الخاص او التجاري:** سمي هذا النوع بالتأمين التجاري لان الأعضاء المساهمين في انشاء شركاته يهدف الى الربح، وهو تأمين تتفق شركة مع عملائها على تعويضها عن الاضرار التي تلحق أحدهم عند تحقق خطر معين نظير دفع كل منهم قسطا ثابتا يتحدد مقداره وقت العقد. (5)

ب- **التأمين التعاوني او التبادلي:** يعرف التأمين التبادلي على انه اتفاق مجموعة من الأشخاص بالتكافل فيما بينهم على تعويض الاضرار التي قد تلحق بأحدهم إذا تحقق خطر معين. (6) فهو اشتراك مجموعة من الناس في انشاء صندوق لهم يمولونه بقسط محدد يدفعه كل واحد منهم، ويأخذ كل منهم من هذا الصندوق نصيبا معينا إذا أصابه حادث معين.

(1) بن عمروش فائزة، "واقع تسويق الخدمات في شركات التأمين"، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008/2007، الجزائر، ص50

(2) حسان ناصف، "دور شركات التأمين في محاولة مكافحة الاحتيال"، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2017/2018، الجزائر، ص15.

(3) محمد ، دبوزين، "تقنيات التأمين وإعادة التأمين"، محاضرة، جامعة بومرداس، 2017/2016، الجزائر، ص19.

(4) محمد ، دبوزين، المرجع السابق، ص20.

(5) عبد العزيز بن علي الغامدي، "إعادة التأمين والبديل الإسلامي"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 2017، ص42.

(6) عبد العزيز بن علي الغامدي، المرجع السابق، ص41.

4-التقسيم حسب عنصر التعاقد :

أ- **التأمين الاختياري:** يشمل كل أنواع التأمينات التي يبرمها المؤمن له بمحض إرادته، أي لا بد من توفر حرية الاختيار كأساس للتعاقد، ويشمل هذا النوع من التأمين كافة أنواع فروع التأمين التي يتوافر لها الأساس السابق مثل تأمين الحوادث الشخصية وتأمين الحريق والسيارات-غير الاجباري-والبحري، والمسؤولية المدنية غير الاجبارية. (1)

ب- **التأمين الاجباري:** يشمل كل أنواع التأمين التي تلزم الدولة بتوفيرها للأفراد او المنشآت بإبرامها او تلزمهم بالتعاقد عليها بهدف اجتماعي او لمصلحة طبقة ضعيفة في المجتمع، أي ان عنصر الاجبار او الالتزام من قبل الدولة هو أساس التعاقد في مثل هذه التأمينات، ويشمل كافة فروع التأمينات الاجتماعية (العجز، الوفاة، الشيخوخة، البطالة، المرض، إصابات العمل...) وكذا التأمين الاجباري على السيارات مثلاً. (2)

5-التقسيم العملي للتأمين:

أ- **التأمين على الحياة:** يشمل كافة التأمينات المتعلقة بوفاة او حياة الشخص نفسه او الاثنين معا، حيث توجد وثائق تأمين تغطي حالة الحياة فقط، ووثائق اخرى تغطي حالة الوفاة فقط، ونوع ثالث للوثائق يغطي حالتي الوفاة والحياة معا. حيث مبلغ التأمين يستحق للمؤمن له إذا بقي على قيد الحياة لفترة محددة او يؤول هذا المبلغ او ما هو محدد بالعقد الى الورثة المستفيدين إذا ما تمت حالة الوفاة قبل ذلك. (3)

ب- **التأمين العام:** حيث انه يغطي تأمين الممتلكات والمسؤولية المدنية نحو الغير، اذ ان تأمين الممتلكات يغطي المخاطر التي يتعرض لها الشخص او المنشأة في ممتلكاتها، ومنها تأمين الحريق وتأمين السرقة والسطو، وتأمين النقل بأنواعه. (4)

(1) كمال أكرم، "الخطر والتأمين"، محاضرة، جامعة بسكرة، 2012، الجزائر، ص58.

(2) كمال أكرم، المرجع السابق، ص58.

(3) سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص172.

(4) سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص173.

المطلب الثالث: عناصر عملية التأمين وخصائص عقد التأمين

الفرع الأول: عناصر عملية التأمين

يبرم عقد التأمين بين المؤمن والمؤمن له، فهما اذن طرفا عقد التأمين. وقد يكون المؤمن له هو المستفيد من مبلغ التأمين إذا أبرم العقد لمصلحته، وفي هذه الحالة تجتمع صفتا المؤمن له والمستفيد بشخص واحد، كما قد يكون المستفيد من مبلغ التأمين شخصا آخر غير المؤمن له أبرم عقد التأمين لمصلحته.

المؤمن: وهو الشخص الذي يلتزم بأن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد مبلغا من المال أو إيرادا أو أي عوض مالي آخر، في حالة وقوع الحادث المؤمن ضده.

ويشترط في المؤمن الصفة القانونية في إبرام العقد، وبما أن المؤمن هو شركة تأمين ذات شخصية معنوية فإن الذي يبرم العقد مع المؤمن له هو الممثل القانوني لهذه الشركة والذي يعبر عن إرادة الشخص المعنوي.

المؤمن له: وهو الطرف الثاني في العملية التأمينية والذي يتولى دفع الأقساط وفقا للعقد مع شركة التأمين أو المستفيد من التأمين على التعويضات المقررة أو المحددة في العقد، وهو الشخص أو الجهة التي تدفع قسط التأمين.

وقد يكون المؤمن له شخصا طبيعيا، كما قد يكون شخصا معنويا. وكذلك يشترط في المؤمن له الصفة القانونية في إبرام العقد.

عقد التأمين: هو عقد تلتزم شركة التأمين بمقتضاه أن تؤدي إلى المؤمن عليه أو إلى المستفيد الذي عقد التأمين لصالحه مبلغا من المال أو أي تعويض مالي آخر في حالة وقوع الخطر المؤمن عليه والمبين في العقد وذلك نظير أقساط أو دفعات مالية أخرى يؤديها المؤمن عليه لشركة التأمين.⁽¹⁾

الخطر: الغرض من عقد التأمين هو تأمين شخص من خطر يهدده أو من حادث يحتمل وقوعه، فلذلك كان الخطر هو العنصر الأساسي الذي يقوم على عقد التأمين، وهو حادث مستقبلي يحتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين.

القسط: المقابل المالي الذي يلتزم المستأمن بدفعه للمؤمن نظير تحمله للخطر والتزامه بالتعويض.⁽²⁾

(1) عينوش عبد الرحيم ودحماني عبد الوافي، "تقييم الأداء المالي في شركات التأمين"، مذكرة ماستر، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، 2018/2019، الجزائر، ص60، بتصرف.

(2) عينوش عبد الرحيم ودحماني عبد الوافي، المرجع السابق، ص59.

الفرع الثاني: خصائص عقد التأمين

فيما يلي خصائص عقد التأمين التي تؤكد تميزه عن باقي العقود، وهي نوعان خصائص عامة وأخرى خاصة:

أولاً: خصائص عقد التأمين العامة

1. **عقد ملزم للجانبين**؛ عقد التأمين ينتج التزامات تبادلية على عاتق الطرفين، فيلتزم فيه المؤمن بدفع عوض التأمين مقابل التزام المؤمن له بدفع الأقساط.
2. **عقد رضائي**؛ المقصود بذلك انه ينعقد بمجرد التعبير عن تطابق ارادتين بالإيجاب والقبول وقد لزم المشرع كتابته لإثبات العقد.
3. **عقد من عقود المعارضة**؛ يعني ان يحصل بمقتضاه كل من الطرفين المتعاقدين عوضاً عما قدمه حيث يتم بموجبه هذا العقد المؤمن له بدفع الأقساط ويحصل مقابلها على مبلغ التأمين عند وقوع الخطر.
4. **عقد من العقود الزمنية او المستمرة**؛ يقصد بذلك العقد الذي يعقد لزمان معين، فالتزامات أحد الطرفين او كليهما اداءات مستمرة في الزمن، فالزمن عنصر أساسي في هذا العقد، حيث يلتزم المؤمن طوال مدة التأمين وبشكل مستمر بضمان الخطر المؤمن منه، كما ان المؤمن له يلتزم بدفع أقساط التأمين على فترات دورية منتظمة تقابل الفترات التي يلتزم فيها المؤمن بالضمان.
5. **عقد ذو طبيعة متغيرة**؛ عقد التأمين قد يكون عملاً تجارياً او مدنياً وذلك حسب صفة كل من الطرفين المتعاقدين، فهو بالنسبة للمؤمن له عملاً مدنياً وقد يكون تجارياً إذا كان المؤمن له تاجراً وكان التأمين متصلاً بتجارته. اما بالنسبة للمؤمن فانه يأخذ شكل العمل التجاري على اعتباره شركة مساهمة جميع عملياتها تجارية تهدف لتحقيق الربح.⁽¹⁾

ثانياً: خصائص عقد التأمين الخاصة

1. **عقد احتمالي**؛ المؤمن لا يعرف مقدماً ما سوف يحصل عليه من أقساط تأمين من المؤمن له، لتوقف ذلك على واقعة غير محققة او احتمالية، هي تحقق الخطر المؤمن منه، وكذلك المؤمن له لا يعرف مدى إمكانية حصوله على مبلغ التأمين لان ذلك مرتبط بوقوع الخطر في المستقبل، فقد يقع ويستوفي العوض وقد لا يقع فلا يقبض شيئاً.⁽²⁾

⁽¹⁾ حسان ناصف، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁽²⁾ حسان ناصف، مرجع سبق ذكره ، ص25.

2. عقد اذعان؛ هو ذلك العقد الذي لا مجال لطرف لن يساوم في بنوده فهو عقد يقبل فيه احد الطرفين بالشروط التي يعرضها عليه الطرف الاخر حيث يتميز فيه مراكز المتعاقدين.

3. عقد من عقود حسن النية؛ ففي حالة الانعقاد ليس باستطاعة المؤمن الإحاطة بجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخطر المراد التأمين ضده، لذلك يعتمد على ما يدلي به المؤمن له من بيانات لتحديد الخطر المؤمن منه، جسامته، اوصافه بشكل دقيق وعلى المؤمن له ان يقدم بكل صدق وامانة تامة جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطر المؤمن منه.

في مرحلة التنفيذ يلتزم المؤمن له اثناء سريان العقد بالعمل على إبقاء الخطر كما كان عليه وقت ابرام العقد، والامتناع عن كل ما من شأنه ان يؤدي الى تفاقم الخطر او زيادته، وإذا وقع الخطر عليه ان يتخذ جميع الوسائل التي من شأنها تحديد مداه وحصره في اضيق نطاق فاذا خرج المؤمن له عما يقتضيه مبدأ حسن النية تعرض لجزاء شديد قد يصل الى فسخ العقد.

4. عقد من عقود الاستهلاك؛ يقصد بها العقود التي تتم بين مستهلك سلعة او خدمة ما وبين منتجها او موزعها، كعقد شراء سيارة او عقد شراء حاجيات يومية.⁽¹⁾

المبحث الثاني: شركات التأمين

شركات التأمين هي شركات مالية تقدم خدمة التأمين لمن يطلبها مقابل ما تتلقاه من أموال من المؤمن لهم، وهي كذلك شركات تستعمل كوسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها لهم ثم تعيد استثمارها لهم مقابل عائد.

ونتناول في هذا المبحث شركات التأمين وذلك في ثلاثة مطالب كالتالي:

- ❖ **المطلب الأول: مفهوم شركات التأمين وأنواعها.**
- ❖ **المطلب الثاني: موارد واستخدامات شركات التأمين.**
- ❖ **المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية في شركات التأمين و هيئات المراقبة والتأطير.**

⁽¹⁾ حسان ناصف، مرجع سبق ذكره، ص26.

المطلب الأول: مفهوم شركات التأمين وأنواعها

الفرع الأول: تعريف شركات التأمين

لقد تعددت التعاريف المقدمة لشركات التأمين، ومن بينها نذكر:

1- ويعرفها البعض على أنها: "هيئات تتكون من المؤمنين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تقديم الخدمات التأمينية للأفراد والمنشآت، حيث تتولى هذه الهيئات دفع مبلغ التأمين أو التعويض للمؤمن لهم عند تحقق الخطر المؤمن ضده، وتتنوع هيئات التأمين حسب الشروط أو طبيعة تكوينها من ناحية، وحسب طريقة تنظيمها وإدارتها والهدف منها من ناحية أخرى"⁽¹⁾.

2- هي منشأة تجارية تهدف لتحقيق الربح، حيث تقوم هذه المنشأة بتجميع الأقساط من المؤمن لهم واستثمارها في أوجه استثمارية مضمونة بغرض توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند تحقق المخاطر المؤمن ضدها، وتغطية نفقات مزاولة النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب⁽²⁾.

3- هي وسيط يقبل الأموال التي تتمثل في الأقساط التي يقدمها المؤمن لهم، ثم تعيد استثمارها نيابة عنهم مقابل عائد، وبالتالي يمكنها أن تحقق قدرا من الأرباح المتعلقة بالتعويضات المتوقع دفعها والأقساط المطلوب تحصيلها.⁽³⁾

4- كما يمكن تعريفها بأنها نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دورا مزدوجا، فهي شركة للتأمين تقدم الخدمة التأمينية لمن يطلبها، كما أنها تقوم بتحصيل الأموال من المؤمن لهم في شكل أقساط لتعيد استثمارها في مقابل تحقيق عوائده.

خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لشركات التأمين بأنها نوع من المؤسسات المالية التي تتعهد بدفع تعويض بمبلغ معين للطرف الثاني أو من يعنيه في حالة تحقيق خطر معين مقابل حصولها على قسط متفق عليه، كما أنها تمارس دورا مزدوجا بحيث أنها مؤسسة للتأمين تقدم الخدمات التأمينية لمن يطلبها من جهة أخرى تحصل على الأموال من المؤمن لهم لتعيد استثمارها مقابل عائد يشاركون فيه.

(1) حدباوي أسماء، "الحاجة للنهوض بقطاع التأمينات وضرورة تجاوز المعوقات"، دراسة السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص 43-44.

(2) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفرع الثاني: أنواع شركات التأمين.

أولاً: حسب المعيار القانوني: تأخذ شركات التأمين شكلين قانونيين أساسيين هما:

1- شركات التأمين التجارية (شركات المساهمة): وتتخذ هنا شركة التأمين شكل شركة تجارية ذات أسهم، وتخضع بذلك للأحكام العامة المنصوص عليها في القانون التجاري، بالإضافة إلى الأحكام الخاصة بها والمنصوص عليها في الأمر المتعلق بالتأمينات، وهي شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يمكن أن يقل عددهم عن سبعة شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم⁽¹⁾، والذين لهم الحق في الربح الصافي الذي تحققه، حيث تقوم هذه الشركات بحماية المؤمن لهم و دفع التعويضات اللازمة عند وقوع المخاطر المؤمن منها، و تحقق الخسائر المالية، فهي تتميز بكبر رأسمالها بضمها لعدد كبير من المساهمين⁽²⁾.

2- شركات الصناديق:

هذه الشركات تشبه شركات الاستثمار فهي لا تصدر أسهما، إذ تحل محل وثائق التأمين المكتتب فيها، وإدارتها تسير من طرف خبراء مختصين في مجال التأمين، حيث أن عائدات استثماراتها له تأثير كبير، فهو يغطي ارتفاع تكلفة التأمين مقارنة بشركات المساهمة.

3- الجمعيات التعاونية:

نقصد بها الجمعية المؤلفة من أشخاص تجمعهم روابط المهنة الواحدة، أو يعملون لدى مشغل واحد، وهذه الجمعيات تقوم على أساس فكرة التعاون بين جماعة من الناس تربطهم رابطة واحدة⁽³⁾، إذ أنها تنشأ برأس مال غير محدود، وتحدد مسؤولية كل عضو وفق قيمة اشتراك كل عضو المحدد والمطلوب سداذه

4 -الحكومة كمؤمن:

يمكن للحكومات أن تتدخل لتغطية الأخطار الحرب، الزلازل، البراكين ... الخ، فتقوم الدولة بدور المؤمن، إذ تقوم بدورها التأميني بنفسها أو بإسناد هذا العمل لإحدى هيئات التأمين الأخرى والهدف هو إصلاح اجتماعي وتوزيع المداخل بعدالة وحماية الأفراد من الفقر والعجز⁽⁴⁾.

(1) معوش محمد الأمين، " دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الاضرار لتعزيز ملاءتها المالية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس-1، 2014/2013، سطيف، ص 17.

(2) حدباوي أسماء، مرجع سابق، ص 23.

(3) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 39

(4) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ثانيا - حسب المعيار الفني:

تتقسم شركات التأمين وفق الشكل الفني الى:

1- شركات التأمين على الحياة: تمثل أحد مكونات النظام المالي في أي دولة، فهي بمثابة وسيط مالي تقوم بتحصيل أقساط التأمين من المؤمن لهم وهم أصحاب وثائق التأمين، لحمايتهم ضد المخاطر الناشئة عن الوفاة أو العجز أو الشيخوخة، وفي نفس الوقت تقوم هاته الشركات بإقراض هذه المبالغ إلى مؤسسات الأعمال الأخرى العاملة في المجتمع، كما قد تقوم بإقراض جزء منها للمؤمن لهم بضمان أقساط التأمين المدفوعة ومن ثم فإن شركات التأمين على الحياة تقوم بتجميع الأموال من خلال أقساط التأمين وإعادة ضمها الى سوق رأس المال (1).

2- ثانيا - شركات التأمين العام: عادة يقصد بشركات التأمين العام كافة أنواع التأمين على التأمين على الحياة، وهكذا ينحصر التأمين العام في التأمين على الممتلكات والمسؤولية المدنية اتجاه الغير، وعادة يغطي تأمين الممتلكات أخطار الحريق والسرقة وتأمين النقل بأنواعه يغطي الأخطار التي تتعرض لها البضاعة المشحونة أما وثائق المسؤولية المدنية فمن أمثلتها التأمين ضد حوادث السيارات، حيث يدفع مبلغ التأمين التعويض عن الخسائر التي لحقت بالغير أو ممتلكاتهم (2).

ثالثا - شركات إعادة التأمين: تقوم عمليات التأمين على فكرة توزيع المخاطر وقد يطلب من شركات التأمين أو تؤمن لعملائها بما يزيد على طاقتها، فتقوم شركة التأمين بالاحتفاظ لنفسها بجزء مناسب من العمليات التي يتعاقد عليها، ثم تحول الباقي إلى شركة أو عدة شركات تأمين أخرى وبالتالي توزع الخطر على عدة مؤمنين، وتسمى هذه العملية "بإعادة التأمين" (3).

المطلب الثاني: موارد واستخدامات شركات التأمين

تهدف شركة التأمين كأي شركة الى تحقيق أكبر ربح ممكن، مع تطبيق أكفأ الطرق التسييرية، ولتحقيق ذلك الهدف و غيره لابد من توفر المال.

الفرع الاول: مصادر أموال شركات التأمين (4)

تتكون موارد شركات التأمين من المصادر التالية:

(3) بن يونس زينب وعثماني عزيزة، " قطاع التأمين في الجزائر الواقع والتحديات "، مذكرة ماستر، المسيلة، 2017/2018،

(2) بن يونس زينب وعثماني عزيزة، المرجع السابق، ص 24.

(3) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(4) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

أولاً-أموال وحقوق المساهمين:

وتتمثل في رأس المال المدفوع والاحتياطيات الرأسمالية التي تكوّن شركة التأمين من الأرباح المحتجزة إما لتدعيم مركزها المالي أو لمواجهة أي ظروف غير متوقعة مستقبلاً مثل الكوارث. وتعتبر هذه الأموال هامش الأمان الأخير الحملة الوثائق للحصول على مستحقّاتهم التأمينية وتمثل هذه الأموال نسبة ضئيلة جداً من حجم الأموال الموجهة للاستثمارات في شركات التأمين.

ثانياً -أموال وحقوق حملة الوثائق:

وهي الأموال المتجمعة نتيجة تحصيل أقساط التأمين وتنقسم هذه الأموال إلى مجموعتين:

- ✓ **حقوق حملة وثائق تأمينات الحياة:** يطلق عليها المخصصات الفنية لعمليات الحياة وتكوين الأموال وتحتوي على مخصصات فنية. ويعتبر هذا المخصص أهم مصادر أموال التأمين على الحياة، وهو مخصص طويل الأجل نظراً لطول مدة وثائق هذا النوع من التأمينات، وتتزايد أموال هذا المخصص من عام لآخر كلما زادت الإصدارات الجديدة في وثائق التأمين على الحياة.
- ✓ **أموال التأمينات العامة:** وتتمثل في المخصصات التالية:

1- مخصص الأخطار السارية:

يتكون من المبالغ المحتجزة من أقساط وثائق التأمينات العامة والمدفوعة مقدماً عن سنوات قادمة لتغطية الأخطار السارية مستقبلاً عن إصدارات هذا العام. وهذه الأموال وإن كانت بطبيعتها تعتبر أموالاً قصيرة الأجل لأن غالبية وثائق التأمينات العامة وثائق سنوية، إلا أنها تزداد وتتراكم من عام لآخر، وعلى الأخص كلما زادت الإصدارات الجديدة من وثائق التأمينات العامة فتتحول إلى مصدر للاستثمارات طويلة الأجل.

- 2- **مخصص التعويضات تحت التسوية:** يتكون هذا المخصص من الأموال المحتجزة عن الحوادث التي وقعت خلال السنة الحالية، ولكنها لم تسوّى ولم تسدد بعد، بل سيتم تسويتها وسدادها في السنة أو السنوات المالية التالية، وهذه الأموال تتراكم كلما زادت الإصدارات الجديدة، وتتحول إلى استثمارات طويلة الأجل.

3- مخصص التقلبات في المعدلات والخسارة:

يكون هذا المخصص بطبيعته السنوية ذات النتائج الجيدة لمواجهة أي تقلبات غير متوقعة تحدث مستقبلاً، نتيجة زيادة معدلات الخسائر الفعلية عن معدلات الخسائر المتوقعة لكل فرع من فروع التأمينات العامة على حدٍ، وهو حق من حقوق حملة الوثائق حيث تزيد التزامات شركات التأمين تجاههم في السنوات ذات الكوارث.

الفرع الثاني: استثمارات أموال شركات التأمين (1)

الجدير بالذكر أن أموال حملة الوثائق هي التي تمثل الغالبية العظمى من موارد شركات التأمين، ومن ثم يعتبر هذا المورد هو المصدر الأساسي لاستثمارات شركات التأمين والاستثمار من وجهة نظر شركات التأمين هو

(1) رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 42.

تخصيص وتشغيل قدر من الموارد المتاحة للشركة بغرض تحقيق فوائد مستقبلا مع تقليل المخاطر الاستثمارية إلى أدنى حد ممكن، وقدف شركات التأمين من وراء هذا المفهوم إلى ضمان الوفاء بمختلف التزاماتها الحقيقية اتجاه حملة الوثائق من ناحية واتحاد ملاكها من ناحية أخرى.

إن استثمار أموال شركات التأمين يجب أن يقوم على ثلاث محاور أساسية ولا يجب التضحية بمحور ما في سبيل محور آخر بل يجب مراعاتها كلها وتتمثل في: السيولة، الضمان، الربحية.

أولاً - السيولة: التحقيق هذا العنصر يجب على شركة التأمين توزيع استثماراتها حسب طبيعة الالتزامات فهناك التزامات دورية قصيرة الأجل وهي تتطلب ضرورة وجود سيولة أو أموال تحت الطلب كحسابات جارية أو ودائع قصيرة الأجل بالبنوك، بالإضافة إلى تخصيص جزء من الأموال في أصول سهلة التحويل دون تحمل خسائر تذكر. ويراعى ألا تزيد هذه الأموال على القدر الكافي وإلا انخفض عائد التأمين، ولا تقل على القدر المناسب لتغطية هذه الالتزامات ضمانا للوفاء بالتعهدات وتعويضات حملة الوثائق⁽¹⁾.

ثانياً - الضمان: الضمان أمر ضروري، لأن الأموال المستثمرة في معظمها أموال تخص حملة الوثائق وعليه تلتزم شركة التأمين بأن تستثمر هذه الأموال في أوعية مضمونة، سواء كانت محددة بواسطة القانون أو بقرارات إدارية وبصفة عامة تحذر شركات التأمين من أن تلجأ إلى استثمارات مرتفعة المخاطر بغرض المحافظة على قيمة الأصول حتى ولو انخفض العائد⁽²⁾.

ثالثاً - الربحية: تأتي الربحية لشركة التأمين كهدف في المرحلة التالية بعد التركيز بصفة أساسية على تحقيق أكبر قدر من السيولة والضمان ولا يعني ذلك إغفال هدف الربحية، بل إنه ضروري لتدعيم مركز الشركة التنافسي في السوق وتغطية مختلف التوزيعات للمساهمين العاملين كما وغيرها. وبالتالي فإن هذه المصادر تعتبر ضرورية لشركات التأمين لتحصل من ورائها على أرباح وعوائد مالية.

الفرع الثالث: توظيفات أموال شركات التأمين

شركات التأمين في حاجة دائمة للسيولة ولتوفيرها تلجأ إلى عدة طرق، من بينها التوظيفات التي تعتبر الأكثر انتشارا في العالم، وتنقسم هذه التوظيفات إلى:

أولاً - التوظيفات المالية:

كما رأينا سابقا إن شركات التأمين على الحياة تقوم بعملية التأمين ضد المخاطر التي تكون نسبة الخطر فيها تحليلية، وهذا ما يساعدها في سنواتها الأولى على تكوين قدر معتبر من المدخرات، على عكس شركات التأمين

⁽¹⁾ رزيق منال، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

العام تقوم بالتأمين ضد المخاطر التي تكون نسبة الخطر فيها عالية مما يجعلها غير قادرة تكوين مدخرات كبيرة لذا فإن هذه الأخيرة تلعب دورا فعالا في الاقتصاد من خلال مدخراتها إلى استثمارات رأسمالية حقيقية.

وفيما يلي أهم الأشكال التوظيفية أموال شركات التأمين على الحياة¹:

- **الأصول السائلة:** المواجهة متطلبات السيولة تقوم شركات التأمين بالاحتفاظ بجزء من مصادرها في شكل نقدي أو شكل ودائع بنكية مقبولة الدفع، أي أن شركات التأمين لا ترغب في الاحتفاظ بكمية من الأموال في صورة سائلة نظرا لانخفاض العائد عليها أحيانا.
- **أسهم الشركات:** عادة ما تقوم شركات التأمين على الحياة باستثمار قدر محدد من أموالها في شكل أسهم عادية وممتازة لشركات أخرى، وبدأ دور شركات التأمين يتسع في أسواق الأسهم للتوسع في المعاشات، خطط التأمين المتغيرة والتي تديرها شركات التأمين من خلال الحسابات المنفصلة والتي تمثل نصف ما تستثمره شركات التأمين في صورة أسهم.
- **أوراق مالية أخرى:** تمثل شركات التأمين على الحياة أكبر القطاعات الاستثمارية في السندات والأذونات التي تصدرها الشركات الأخرى، فهي تمتلك أسهم الشركات في صناعات عديدة كالخدمات العامة والاتصالات...
- **القروض المقدمة لحملة وثائق التأمين:** تقوم شركة التأمين بتقديم قرض للمستأمن مقابل أسعار فائدة ثابتة وفي بعض الأحيان متغيرة، وبعد أن يتم الاتفاق على منح القرض تحتفظ الشركة بعقد القرض مع الوثيقة ويرسل الشيك إلى المقترض.

ثانيا - التوظيفية التقليدية:

تتضمن هذه التوظيفية الأشكال التالية:

- **العقارات:** تلجأ شركات التأمين إلى استثمار جزء من أموالها في الأراضي والعقارات وذلك لحاجتها لها في إدارة أنشطتها المختلفة. وتتنوع أشكال الاستثمار العقاري في شركات التأمين كما يلي:
 - **الأراضي:** يسمح لشركات التأمين عادة بتملكها بدف إعادة تأجيرها للغير مقابل ربح أو إيجار دوري متفق عليه.
 - **المباني:** تقوم شركات التأمين باستغلالها إما كمخازن، بحيث يتم تأجيرها للغير مقابل إيجار متفق عليه وإما باستغلالها كمناجر يتيح لها الحصول على إيجارات دورية، وإما كشقق سكنية أو مكاتب أو عيادة مقابل عوائد دورية في صورة إيجارات.

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية في شركات التأمين وهيئات المراقبة والتأطير

الفرع الأول: الوظائف الرئيسية في شركات التأمين

أ- **وظيفة التسعير:** "تهتم هذه الوظيفة بمعرفة القسط الواجب استيفاءه من المؤمن له نظير خطر معين ينوي التأمين ضده".⁽¹⁾ وبالتالي فإن هذه الوظيفة تحدد سعر كل نوع من أنواع التأمينات المختلفة على حدى، ويكون ذلك يتناسب مع درجة احتمال تحقق الخطر، كما أنه يتناسب مع مبلغ التأمين، كما يؤخذ في الحسبان عوامل أخرى كالظروف المحيطة بالشئ المؤمن ضده. كما أن الشخص المكلف بتحديد أسعار التأمين يدعى بالإكتواري، ويراعي الكواري أن يكون سعر التأمين منافسا من جهة، وكافيا لتغطية الخطر المؤمن ضده من جهة أخرى، ويحقق بعض الربح.

ب- **وظيفة الاكتتاب:** "تهتم هذه الوظيفة باختيار وتبويب طالبي التأمين بموجب السياسة التي تحددها شركة التأمين، بما يحقق أهدافها وغاياتها". ففي هذه الوظيفة تختلف سياسات الشركة باختلاف الأهداف التي تسعى إليها، فقد يكون الهدف من سياسة الشركة هو الحصول على أكبر مجموعة من وثائق التأمين المختلفة التي تعطي ربحا منخفضا كما قد يكون الهدف من سياستها هو الحصول على أقل عدد من وثائق التأمين التي تعطي ربحا مرتفعا وقد تلجأ الشركة في بعض الأحيان إلى وضع دليل تحدد فيه الأخطار التي تقبل تأمينها وكذا المناطق الجغرافية التي تعمل فيها.⁽²⁾

ت- **وظيفة الإنتاج:** ونعني بالإنتاج في نشاط التأمين، المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها شركة التأمين، أين تقوم هذه الأخيرة ببيع الخدمة التأمينية المتمثلة في اكتتاب العقود لصالح الزبائن أي المؤمن لهم.⁽³⁾

ث- **وظيفة تسوية المطالبات:** فمن خلال هذه الوظيفة تقوم الشركة بدفع التعويضات المستحقة للمؤمن له، عند تحقق الخطر المؤمن ضده، ففي شركات التأمين توجد جهة متخصصة في دراسة ملفات المطالبات المقدمة، وهي التي تحدد التعويض المستحق.

ج- **وظيفة الاستثمار:** حيث تقوم شركة التأمين بعد تجميع أقساط التأمين، أين ستتوافر على مبالغ مالية ضخمة، باستثمارها ولكن يكون هذا الاستثمار بعد دراسة جيدة، لأن على الشركة الاحتفاظ بجزء من هذه الأموال لتسديد التعويضات المستحقة المطالب بها، في أي وقت يقع فيه الخطر المؤمن ضده، كما أن عليها أن تحدد أي الاستثمارات مناسبة لها طويلة الأجل أو قصيرة الأجل وكذا نوع الاستثمار.⁽⁴⁾

(1) أسامة عزمي شقيري ونوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² أسامة عزمي شقيري ونوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 158.

(3) عقون حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(4) عقون حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ح- وظيفة إعادة التأمين: ويقصد بهذه الوظيفة قيام شركة التأمين بنقل جزء من الخطر إلى جهة أخرى أقدر على تحمل هذا الخطر، وغالبا ما تكون هذه الجهة هي شركات إعادة التأمين، وعقد إعادة التأمين يشبه عقد التأمين، إلا أن أطرافه تكون مختلفة، ففي عقد التأمين أطراف العقد هما: المؤمن له (شخص او هيئة) والمؤمن (شركات التأمين)، أما في عقد إعادة التأمين فأطرافه هما: شركة التأمين وشركة إعادة التأمين (معيد التأمين)¹.

الفرع الثاني: هيئات المراقبة والتأطير

- 1-المجلس الوطني للتأمينات:² يتبع لوزارة المالية ويسعى الى تطوير نشاط التأمين كما يهتم بمشاكل سوق التأمين بصفة عامة بما فيها شركات التامين والمؤمن لهم ومحيط قطاع التأمين وتمثل فيه هيئات مختلفة: وزارة المالية، شركات التأمين المؤمن لهم، وزارات أخرى...
- 2-الاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين : أنشئ في 22 فبراير 1994 له صفة الجمعية المهنية وهو يختلف عن المجلس الوطني للتأمين كونه يهتم بمشاكل المؤمنين فقط حيث لا تشمل عضويته الا شركات التأمين وإعادة التأمين.⁽³⁾

¹ أسامة عزمي، مرجع سبق ذكره، ص 158-160.

² TAFIANI.B, « Les assurances en Algérie », Editions OPU et ENAP, Alger, 1987. P.26

⁽³⁾ حلال نسيم وميلود عويدات زهور، مرجع سبق ذكره، ص16.

خلاصة الفصل:

من خلال المفاهيم التي تطرقنا اليها في هذا الفصل نستنتج ان قطاع التأمينات يعد من القطاعات التي شهدت تطورا كبيرا في الحياة المعاصرة، فالتأمين في جوهره هو تنظيم يضم عددا من الأشخاص يجمعهم هاجس التحسب لخطر معين سعيا لتوفير الضمان والاستقرار لمن يلحق به هذا الضرر عن طريق توزيع عبئه على الجميع.

وبعدد الاضرار التي يتعرض اليها الانسان تعددت صور وأنواع التأمين، وهذا ما أدى الى نشوء عقد التأمين الذي يعتبر اتفاقا بين شخصين فأكثر يهدف الى انشاء علاقة قانونية.

ومع الزمن اخذت فكرة التعاون والمشاركة في تحمل الخطر تتبلور في شكل واضح حتى أصبحت هناك أفكار بإنشاء جهات متخصصة تتولى العمليات التأمينية.

لكن في الواقع لا يمكن لشركات التأمين ممارسة هذا النشاط بمعزل عن نشاط اخر مكمل له الا وهو النشاط المالي، فهي تقوم بتحصيل الأموال من المؤمن لهم في شكل أقساط ثم تقوم بعد ذلك بتوظيف هذه الأموال في شكل استثمارات بحكم الفارق الزمني بين تحصيل الأقساط وأداء مبلغ التأمين، ونتيجة لهذين النشاطين يمكن لشركات التأمين تحقيق عوائد معتبرة على أموالها المستثمرة.

إضافة لما سبق يعد نظام الإشراف و الرقابة على قطاع التأمين السليم ضرورة حتمية على كفاءة، سلامة، و استقرار سوق التأمين و كذا دعم، نمو، و ضمان تنافسيته. هذه الرقابة خارجية من طرف الدولة و هيئاتها المشرفة على قطاع التأمينات و توجد رقابة داخلية تمارس من طرف هذه الشركات عبر أدوات و أساليب في التسيير، و هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي بالتفصيل.

الفصل الثاني: دور الميزانية التقديرية في مراقبة التسيير

تمهيد:

إن أي نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعد في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من أجله، لذلك يعتمد نظام مراقبة التسيير باعتباره نظام كباقي الأنظمة داخل المؤسسة على جملة من الأدوات التي ساهمت هي الأخرى في تثبيت ركائزه داخل المؤسسة، وأصبح من الأنظمة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبنيت المسار الذي يجب ان يتبع لتأدية الوظائف المنسوبة إليه، وتعتبر الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير من أهم الأدوات الموجودة داخل المؤسسة، من بينها الميزانية التقديرية، وتعتمد هذه الأخيرة على جملة من القواعد المتعارف عليها¹ والتي لا يمكن أن تتغير من مؤسسة إلى أخرى مما يجعل استعمالها سهلا ودقيقا للغاية، ومن هذا المنطلق سعيانا في هذا الفصل إلى التعرف على دور الميزانية التقديرية في مراقبة التسيير من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير؛

المبحث الثاني: الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

عن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الحديثة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات، فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير من أجل ضمان تسيير ما خططته المؤسسة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، لذلك نحاول في هذا المبحث استعراض ما يخص مراقبة التسيير من خلال تقسيمه إلى:

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير؛

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير ومراحلها؛

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

من أجل التعرف على ماهية وظيفة مراقبة التسيير يتم التطرق إلى تطورها التاريخي، تعريفاتها، أهدافها.

أولا - التطور التاريخي لمراقبة التسيير:

مر تطور مراقبة التسيير بالمراحل التالية¹:

- **المرحلة الأولى:** تمتد من سنة 1910 إلى غاية سنة 1945 حيث كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية؛
- **المرحلة الثانية:** من سنة 1945 إلى غاية سنة 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن المثلية والمؤشرات المالية؛
- **المرحلة الثالثة:** تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 وفي هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها؛
- **المرحلة الرابعة:** كانت مع بداية 1980، أين ركزت على البعد الاستراتيجي والأولويات الاستراتيجية لمراقبة التسيير.

¹ بن زكورة العونية، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 16- العدد 1، ص 107.

ثانيا - تعريف مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

❖ مراقبة التسيير هي عملية منفذة داخل كيان اقتصادي لضمان التعبئة الفعالة والدائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق هدف هذا الكيان¹.

❖ يعرفها (P. BERGERON) على أنها " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"².

❖ كما تعرف أنها " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها"³.

❖ مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النظام بمركزية وتجميع وترتيب المعلومات الداخلية للمؤسسة وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مراقبة التسيير " نظام معلومات يسمح للمؤسسة أن تحسن أداءها بصفة مستمرة من خلال تخطيط وفحص ومراقبة الموارد المختلفة للمؤسسة واستغلالها بأقل تكلفة وأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة."

ثالثا -أهداف مراقبة التسيير:

الهدف الرئيسي هو التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة.

ويمكن إجمال أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:

¹ غزيبوان علي، عليي نادية، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، المجلد، 04-العدد 07، ص 42.

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 10.

³ ناصر دادي عدون وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 166.

⁴ بن زكورة العونية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثاني : دور الميزانية التقديرية في مراقبة التسيير

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف عن طريق الموازنات التقديرية؛
 - تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة، ومن أجل تحسين الفعالية لابد من ديناميكية أنظمة المعلومات؛
 - الوقوف عند نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها، واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛
 - تحقيق الفاعلية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية، ثم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه؛
 - تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، وذلك بتبني استراتيجية مدروسة، وتسير أمثل للأفراد، وبهذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال، وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.
- وبالتالي فإن أهداف مراقبة التسيير تهدف إلى اكتشاف الانحرافات بين كل من المحقق والمستهدف لتحليل الانحرافات واستخراج نقاط الضعف لتصحيحها لتحقيق الفعالية.¹

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير ومراحلها

أولاً - أهمية مراقبة التسيير:

تتمثل أهمية مراقبة التسيير فيما يلي:

- **الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة:** إن الرقابة تهدف أساساً إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقاً للخطط الموضوعة، والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، ولكن هذا لا يعني أن الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما في المؤسسة؛
- **الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها:** الرقابة تبدأ مع النشاط وتستمر معه، كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على أفراد دون آخرين، ولا على مرحلة دون أخرى، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد؛

¹ إيمان قويدري، تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016-2017، ص 05.

- الرقابة اداة لقياس الأداء: وذلك وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة مسبقا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطة: وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية؛
- الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها: وذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا.¹

ثانيا - مراحل مراقبة التسيير:

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة نوجزها فيما يلي:

■ المرحلة الأولى: تحديد المعايير الرقابية (تحديد الأهداف):

يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة"².

يشكل تحديد الأهداف، التخطيط والتسيير التقديري (الميزانية) المرحلة الأولى من عملية مراقبة التسيير والتي تدخل ضمن إطار التخطيط وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على تشخيص وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي يجب أن تكون على درجة كبيرة من الدقة والمصادقية لضمان سلامة القرارات التي ستتخذ في هذه المرحلة³.

¹ سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد، 11-العدد 3، ص 286.

² محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

³ نعيمة يحيوي، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، موجهة لطلبة الماستر، التخصيصين التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، ص 03.

■ المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات (مرحلة التنفيذ):

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة وتسجيلها.

■ المرحلة الثالثة: تقييم الأداء وتحليل الانحرافات (مرحلة التحليل):

تشتمل هذه المرحلة على مقارنة النتائج المتحصل عليها من طرف الوحدات مع النتائج المرجوة من طرف الإدارة لتقييم أدائها، وتوضيح الفروقات وتحدد الأسباب، وبالتالي فهي تقود المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

لنظام رقابي فعال يعتمد نظام مراقبة التسيير على مجموعة أدوات منها: أدوات تقليدية، وأدوات حديثة.

أولا - الأدوات التقليدية:

الفرع الأول - المحاسبة العامة:

1- مفهوم المحاسبة العامة:

المحاسبة العامة 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.² وتتمثل أهداف المحاسبة العامة بالنسبة للمؤسسة في:

¹ مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الوادي

المجلد 08-العدد 01، 2018، ص 123.

² إيمان قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- معرفة نتائج النشاط؛
 - معرفة مدى تطور الذمة؛
 - تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة؛
 - تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.
- أما بالنسبة للغير فهي:
- تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، وكل الهيئات الأخرى)
 - تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل، ميزان المدفوعات)
 - تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.¹

2- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير :

مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة.²

ثانيا - المحاسبة التحليلية :

1- مفهوم المحاسبة التحليلية :

¹ محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص 17.

² محمد خليل وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 18-19.

المحاسبة التحليلية هي أداة تدرس الأعباء من أجل المساهمة في التشخيص، اتخاذ القرار والمراقبة¹. تستعمل عدة طرق لحساب التكاليف وأهمها²:

- الطرق الكلية والتي تقوم على مبدأ التحميل الشامل للمصاريف حيث يتحمل المنتج كل المصاريف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأهم طرقها: طريقة الأقسام المتجانسة التي تعتمد على تقسيم المؤسسة إلى مراكز تحليل تحدد فيها وتعالج المصاريف غير المباشرة قبل تحميلها إلى تكلفة المنتجات؛
- الطرق الجزئية والتي تقوم على مبدأ التحميل الجزئي للمصاريف وأهم الطرق الجزئية طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة وطريقة التكاليف المتغيرة؛
- الطرق المعيارية تتولى تقدير المصاريف قبل البدء في النشاط.

2- علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير :

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، ولأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، و نظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـ:

- المراقبة الفعالة للمصاريف(النفقات)؛
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف التكلفة النهائية؛
- قياس مردوديات التصنيع؛
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة؛
- التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معينة.³

3- نظام المعلومات :

¹ درحمن هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة-الجزائر، 2004-2005، ص 116.

² نعمون محمد عز الدين، محددات اختيار أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 02-العدد 01، 2019، ص 105.

³ محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبنائها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة، ويشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين، الأماكن، النشاطات، الأمور الأخرى التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها.¹

إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والاتصال يضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.²

الفرع الثاني - الأدوات الحديثة:

1- التحليل المالي :

يتمثل التحليل المالي في معالجة ودراسة المعلومات المحاسبية والمالية المرتبطة بالمؤسسة، بهدف القيام بالتشخيص لوضعيتها المالية وتحديد نقاط الضعف والقوة بها والفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها سلباً أو إيجابياً.³

ويسعى لتحقيق الأهداف التالية⁴:

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض؛
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
- الحكم على الكفاءة الإدارة؛
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة؛

¹ إيمان قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² خالد رجم، شربي محمد الأمين، محاضرات مراقبة التسيير، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، التخصصين محاسبة وجباية وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2018-2019، ص 11.

³ رزاز رتيبة، الطيف عبد الكريم، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، موجهة لسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بومرداس، 2018-2019، ص: 13.

⁴ عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 143.

- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم

التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير:

وتتطلب عملية التحليل المالي عدة أمور منها:

- حساب النسب المالية؛
- تفسير هذه النسب وتحديد المعنى والمدلول منها بالنسبة للمؤسسة، وتحديد ما إذا كانت في صالحها أم لا؛

وبعد تحديد النسب المالية يتم العمل بها من خلال مقارنة بين النسب التي حققتها المؤسسة وذات النسب في المؤسسات المماثلة لها في النشاط أو المنافسة، ما يمكن المقارنة بينها وبين النسب السائدة في الصناعة، فإذا تبين وجود انحراف كبير في النسب المالية للمؤسسة عن باقي النسب فهذا يعني وجود مشاكل ويستلزم القيام بتحليل أعمق للبحث عن الأسباب المؤدية لهذه المشاكل والسعي لوجود حل أو حلجها، كما تدل هذه النسب على مدى تطور الأوضاع المالية للمؤسسة بمقارنتها مع نسب السنوات السابقة وبالتالي تظهر مدى تقدم هذه المؤسسة.¹

2- الميزانية التقديرية : نتعرف على هذه الأداة بصفة مفصلة في المبحث الثاني؛

3- لوحة القيادة :

تعتبر أداة تسيير تجمع نتائج كل أدوات مراقبة التسيير سالفة الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري.²

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام معلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة التسيير وتوضح أهميتها فيما يلي:

¹ خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص 38.

² بركان زهية، كتمير حورية، مداخله بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لتفعيل المؤسسات وتفعيل الابداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي-علي-البليدة، ص 37.

أ- عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة في وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

ب- خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
- السماح بتحديد نقاط لقوة والضعف للمؤسسة ومعرفة دائمة بنتيجة المؤسسة ووضع الخزانة.¹

المبحث الثاني: الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير

يحتاج متخذ القرارات في المؤسسة إلى معلومات ليستخدماها في عملية صنع القرار، وتلجأ المؤسسة إلى التخطيط المالي عن طريق الميزانية التقديرية من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقعة تحقيقها لذلك تعتبر من أهم الأدوات في مراقبة التسيير، لذلك نحاول في هذا المبحث استعراض ما يخص الميزانية التقديرية من خلال تقسيمه إلى:

- المطلب الأول: مفهوم الميزانية التقديرية ووظائفها؛
- المطلب الثاني: إجراءات اعداد الميزانية التقديرية؛
- المطلب الثالث: مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية.

المطلب الأول: مفهوم الميزانية التقديرية ووظائفها

من أجل التعرف على مفهوم الميزانية التقديرية يتم التطرق إلى تعريفها وخصائصها، أهدافها، أنواعها، بالإضافة لوظائفها.

¹ نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2011-2012، ص 37-38.

الفرع الأول: مفهوم الميزانية التقديرية

1- تعريف الميزانية التقديرية وخصائصها:

- معهد التكلفة والمحاسبة الإداريين بإنجلترا يعرف الميزانية التقديرية على أنها "خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين الإيرادات المخطط تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال الفترة المالية والتي تستعمل لتحقيق هدف معين".¹
- وتعرف على أنها مجموعة التقديرات للأنشطة والعمليات التي تتوقع الإدارة إنجازها خلال الفترة القادمة وفي ضوء التنبؤ بالأحداث المحتملة في هذه الفترة".²
- الميزانية التقديرية هي تعبير عن أهداف وسياسات وخطط تعد مقدما لفترة زمنية مستقبلية، حيث تصبح هذه الميزانية أداة رقابة أو وسيلة مراقبة حين تنفيذ تلك السياسات والخطط، وتتكون بدورها من عدة موازنات فرعية لكل قسم من أقسام المشروع لضمان رقابة أدق في المؤسسة.³
- من التعاريف السابقة نستنتج أن الميزانية التقديرية "نظام للمعلومات وتعبير رقمي لخطة شاملة لنشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعد المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات، المراقبة وتقييم الأداء".

تتميز الميزانية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة، ويمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

- **تعبير كمي:** فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية؛

¹ خالد رجم، شربي محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² علوطي لمين، هاجر ترغوين، اليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدينة، العدد 10، 2019، ص 11.

³ شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2014-2015، ص 04.

⁴ شريف عثمان، نفس المرجع السابق، ص 06.

- **تحدد في شكل برنامج عمل:** الميزانية التقديرية لا تعد فقط تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط؛
- **تحدد لفترة معينة:** الميزانية تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة على الأقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.¹
- تعتبر نظام للمعلومات؛
- أداة لاتخاذ القرارات؛
- أداة رقابية تساعد على تقييم الأداء.

2- أهمية الميزانية التقديرية:

يمكن التعرف على أهمية الميزانية التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح بدراسة الدور الذي تقوم به الميزانية التقديرية في مجال التخطيط والرقابة². ويمكن أن نوضح بأن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط فيما يلي:

- توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف (دراسة التنبؤات)؛
- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف وجميع الموارد؛
- وضع أنماط ومعدلات الأداء وتحديد المعايير؛
- تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها وتحديد خطط وسياسات العمل؛
- ويمكن أن نوضح بأن الموازنات تخدم وظيفة الرقابة فيما يلي:
- منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة؛
- التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة؛
- إدراك العديد من الأسباب المؤدية إلى الانحرافات، إذ أن استخدام الميزانية يحث الإدارة على التفكير متقدماً فيما يجب عمله ومتى وأين يتم عمله، والمسؤولين عنه، مما يتيح فرصة الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على المستقبل للنشاط وأهدافه.³

¹ شريف عثمان، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² بن زعيط وهيب، موابي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، جامعة مستغانم، محاضرات، ص 04.

³ شريف عثمان، نفس المرجع السابق، ص 07-08.

3- أنواع الميزانية التقديرية:

تتنوع الميزانية التقديرية حسب الجانب التي ينظر لها منه، ومن بين هذه الجوانب:

1-3- الميزانية التقديرية من حيث الفترة التي تغطيها :

وفق هذا المعيار يتم تقسيم الميزانية التقديرية إلى عدة أنواع¹:

أ- الميزانية التقديرية طويلة الأجل:

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل، ويعد هذا النوع من الموازنات لفترة بعيدة المدى من 5 إلى 10 سنوات وهي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة، وهدفها توضيح الاتجاه العام للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع وطرح منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة؛

ب- الميزانية التقديرية قصيرة الأجل:

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تنفيذها في المدى القصير (أقل من سنة)، وهي جزء من الموازنات طويلة الأجل، لهذا يجب ألا يكون هناك تعارض في الأهداف؛

ت- الميزانيات المستمرة:

وتعد مثل هذه الميزانيات في حالة عدم إمكانية المؤسسة من إعداد تقديرات سليمة عن فترة من الزمن، وتعد كما يلي:

- يتم تحضير ميزانية ربع سنوية أو نصف سنوية وتعديل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الميزانية وإضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية، وبذلك يتم الحصول على ميزانية مستمرة مد ثلاثة أو ستة أشهر.

2-3- حسب معيار طبيعة النشاط التي تغطيها الميزانية :

يمكن تصنيف ثلاث مجموعات للموازنات التقديرية:

أ- موازنات الاستغلال: وتشمل ما يلي:

¹ رحمان نوال، استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015-2016، ص 19.

- **ميزانية المبيعات:** تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات حجر الزاوية لنظام الموازنات والقاعدة التي تبني عليها باقي الموازنات، كما أنها تعد المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية والمورد الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل خطط المؤسسة¹، ونجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات باتباع الأساليب العملية، وتتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية:

- تحديد الهدف من التقدير؛
 - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛
 - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها
 - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة؛
 - جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا علميًا واستخلاص النتائج.
- وطرق التنبؤ بالمبيعات ندر بعضها فيما يلي:

- المجاميع المتحركة؛
 - المتوسطات المتحركة (الثلاثي، الخماسي)؛
 - المتوسط الموزون؛
 - المربعات الصغرى².
- **ميزانية الإنتاج:** تهدف الميزانية التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الميزانية حتى تلبى الاحتياجات، وعملية تقدير ومراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام الآتية:

- مكتب الدراسات؛
 - مكتب الأساليب؛
 - مصلحة المستخدمين.
- **ميزانية التموينات (المشتريات):** إن الهدف من وراء إعداد الميزانية التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

في المنافسة و بأقل التكاليف، ونظرا أن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة، ونظرا للتقلبات الموسمية وللمدة المطلوبة من أجل التزويد بالمواد فترة الانتظار... إلخ، فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة، ويتطلب الأمر أن تكون كمية من المخزون تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة، ونظرا للتقلبات الموسمية وللمدة المطلوبة من أجل التزويد بالمواد فترة الانتظار فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة، ويتطلب الأمر أن تكون كمية المخزون تكون تكلفة الكلية أقل ما يمكن، وتدعي هذه الكمية بالحجم الأمثل الكمية الاقتصادية.¹

ب- ميزانية الاستثمارات:

إن الميزانيات الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس المال المحدود بينها، بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة؛

والميزانيات الاستثمارية تستجوب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة وكيف تخصص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها؛

تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، آلات ومعدات، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل)، أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة، وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.²

ت- ميزانية الخزينة:

هي ميزانية تختلف عن باقي الميزانيات بحيث لا نشعر فيها بميزانية التكاليف ولكن بتقديرات المصاريف والإيرادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل على قاعدة شهرية وفي بعض الأحيان أسبوعية وهي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة وهي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبئية للمؤسسة؛

¹ خالد رجم، شربي محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

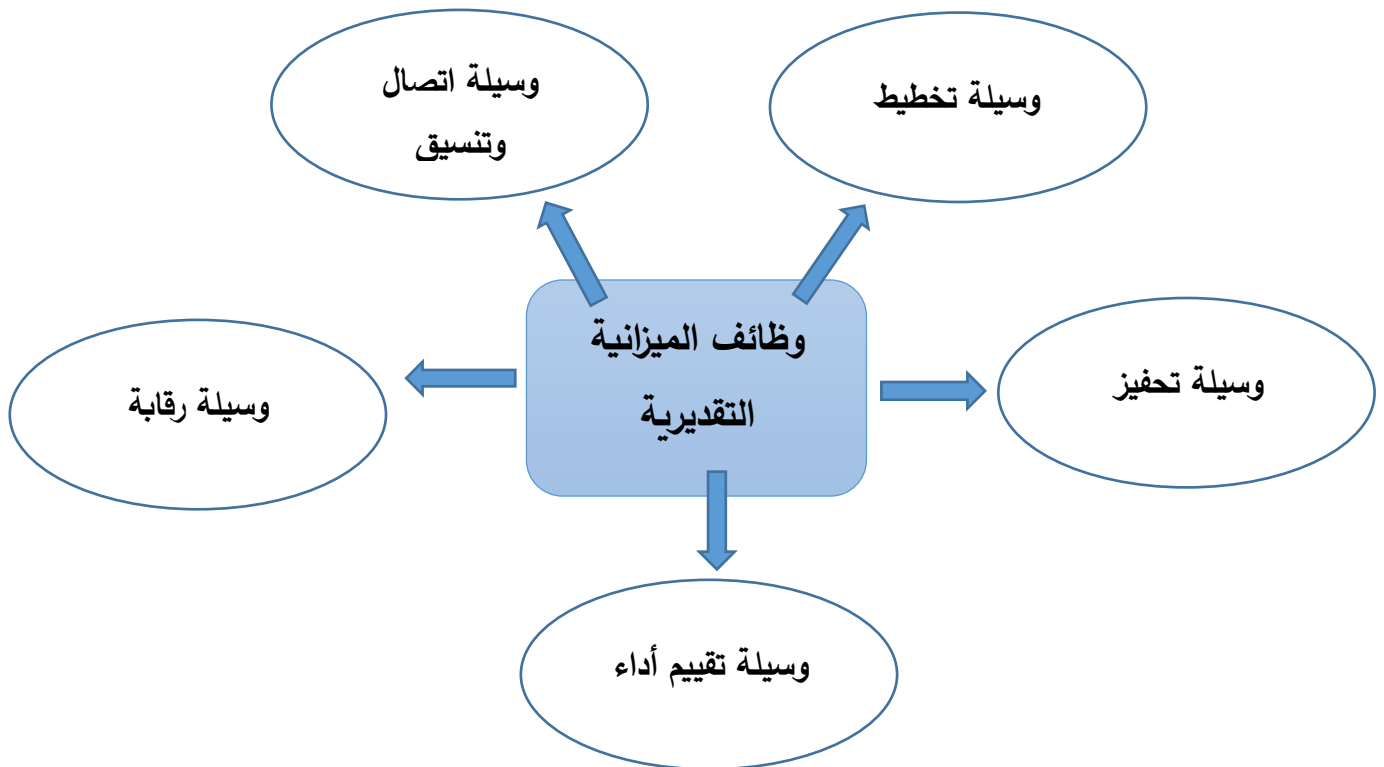
² خالد رجم، شربي محمد الأمين، نفس المرجع السابق، ص 44.

إن ميزانية الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة في نهاية كل فترة أسبوع شهر ثلاثي ولا نأخذ بعين الاعتبار في الأقل إلا الحركات مصاريف وإيرادات، فإذا أردنا رصيد أدنى للخزينة وإذا كان الباقي صغيراً أو سالباً فهو يبين لنا كمية النقود التي نحتاج إليها، بمعنى كم المبلغ الواجب اقتراضه، وبعد ذلك يتبين لنا كم نستطيع استثماره في المدى القصير مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتنا وفي الأخير يبين لنا في أي فترة يمكننا الاقتراض أو يمكننا الاستثمار.¹

الفرع الثاني: وظائف الميزانية التقديرية

إن نظام الميزانية التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط، الاتصال والتنسيق، الرقابة والتحفيز وتقييم الأداء، ويمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): وظائف الميزانية التقديرية



المصدر: خالد رجم، شربي محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

¹ محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المطلب الثاني: إجراءات اعداد الميزانية التقديرية

اعداد الميزانية التقديرية يمر بعدة مراحل التي يجب فيها مراعاة عدة شروط.

أولاً - شروط اعداد الميزانية التقديرية:

لإعداد الميزانيات التقديرية من الضروري توفر الشروط التالية¹:

- أ- **الشرط التنظيمي:** إن تطبيق نظام الميزانيات التقديرية يتطلب ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى يتم تقييم الأداء لكل مركز؛
- ب- **الشرط النفسي:** من الضروري إشراك جميع المسؤولين لإعداد الميزانية التقديرية وتنفيذها، فلمشاركتهم في إعداد هذه التقديرات أثر فعال في رفع الروح المعنوية للمسؤولين وذلك ما يحفز على نجاح الميزانيات والعمل على تحسين الأداء؛
- ج- **الشرط المادي:** يطلب نظام الميزانيات التقديرية كل الأدوات الكمية المستخدمة في التسيير كنظام المحاسبة العامة والتحليلية والتحليل المالي، والميزانيات التقديرية منبع معلوماتها يتمثل في المعطيات المحاسبية.

ثانياً - مراحل إعداد الميزانية التقديرية:

يمكننا أن نلخص المراحل التي تمر بها إعداد الميزانية التقديرية فيما يلي²:

- أ- **تكوين لجنة إعداد الميزانية التقديرية:** يتم تعيين لجنة الميزانية التي يجب أن يكون دورها وظيفياً فقط، ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينهم المراقب المالي، كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة؛

¹ محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² من اعداد الطالب بالاعتماد على:

- محمد خليل وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 38-39.

- رحمان نوال، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

ب- **تحديد فترة الميزانية التقديرية:** تختص فترة الميزانية التقديرية بفترة محددة في المستقبل، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الميزانية عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات؛

ت- **تشكيل الأهداف القصيرة والطويلة الآجل للمؤسسة:** يتم ذلك من خلال:

- توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية)؛
- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح بإعداد الموازنات الفرعية؛

ث- **مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية:**

بعد اعداد ميزانيات فرعية من طرف الأشخاص الذين لهم المسؤولية، يتم التنسيق بينها وتسليمها للإدارة العليا في المؤسسة؛

ج- **مرحلة اعتماد الميزانية التقديرية:**

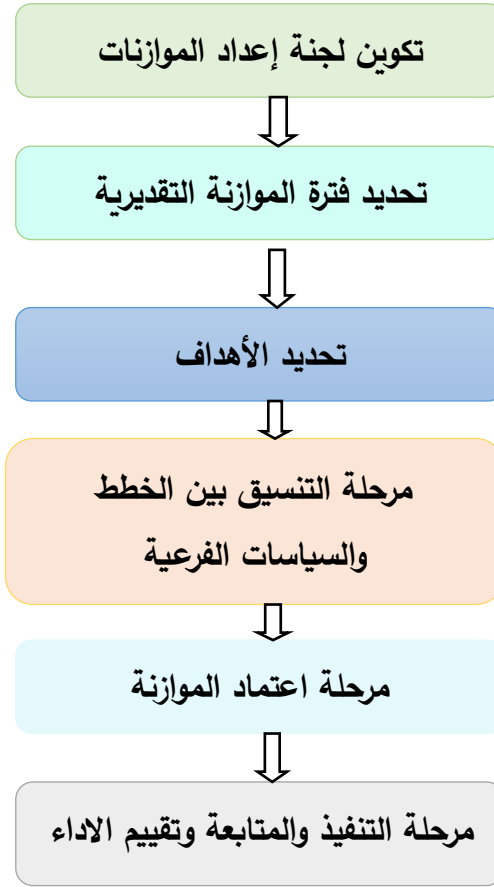
بعد مناقشة المقترحات مع الإدارة العليا والقيام بالتعديلات النهائية والموافقة عليها يتم إقرار الميزانية التقديرية النهائية، وتعرض على مجلس الإدارة للمصادقة عليها؛

ح- **مرحلة التنفيذ والمتابعة وتقييم الأداء:**

بعد اعتماد مجلس للميزانية التقديرية النهائية الإدارة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن تنفيذها، والتأكد من فهم العاملين في المستويات الإدارية الصغرى والعليا بها والأهداف الواجب تحقيقها، يقوم قسم الميزانية بالشركة بمتابعة تنفيذ الموازنات الفرعية وتحديد الانحرافات لإجراء التصحيح في الوقت المناسب.

والشكل التالي يلخص المراحل الأساسية لإعداد الميزانية التقديرية:

الشكل رقم (02): مراحل اعداد الميزانية التقديرية.



المصدر: من اعداد الطلب، بناءا على ما سبق.

المطلب الثالث: مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية.

بعد القيام بعملية ترجمة أهداف المؤسسة في شكل موازنات لمختلف الوظائف، يتم بعد ذلك متابعة الإنجازات وذلك عن طريق مراقبة الميزانية التقديرية.

أولا - مفهوم المراقبة بالميزانية:

عرفها M Gervais بأنها " تتمثل المراقبة على الميزانية في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية المحددة في الموازنات" بغرض¹:

- البحث عن أسباب الانحرافات؛
- تزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات حول هذه الانحرافات؛

¹ بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2006/2005، ص 102.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة؛
- تقييم أداء المسؤولين.

وحتى تكون مراقبة الميزانية التقديرية فعالة يجب أن تتوفر على عدة خصائص هي:¹

- تقديم المعلومات الصحيحة.
- حسن توقيت المعلومات المقدمة.
- الاقتصاد في التكاليف.
- سهولة الفهم.
- التركيز.
- تسهيل اتخاذ القرارات.

ثانيا- تحليل الانحرافات:

الانحراف هو عبارة عن الفرق ما بين المقدّر والفعلي وقد تكون هذه الانحرافات إما إيجابية أو سلبية.²

لتحليل الانحرافات يجب تحديد السعر والكمية لكل عنصر من عناصر الميزانية، كما أن المبدأ العام للتحليل هو فرض أحدهما ثابت وآخر متحرك، وتكون علاقة تحديد الانحراف كما يلي:

$$\text{الانحراف الإجمالي} = \text{التكلفة المقدرة} - \text{التكلفة الفعلية}$$

إذا رمزنا لكل من:

الكمية الفعلية بـ: Q_r السعر الفعلي بـ: P_r

الكمية المقدرة بـ: Q_s السعر المقدّر بـ: P_s

$$\Delta = (Q_r \times P_r) - (Q_s \times P_s)$$
 يصبح الانحراف الإجمالي كما يلي:

ويمكن تحليل الانحراف إلى:

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 127.

² خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 198.

الفصل الثاني : دور الميزانية التقديرية في مراقبة التسيير

■ انحراف السعر: يقيس هذا الانحراف التغير الذي حصل بين السعر الفعلي والسعر المقدر بدلالة

الكميات الفعلية: **انحراف السعر = (السعر المقدر - السعر الفعلي) × الكميات الفعلية**

ويصبح انحراف السعر $(P_s - P_r) \times Q_r$

ونضع $\Delta P = P_s - P_r$

انحراف الكميات: يقيس هذا الانحراف التغير الذي حصل بين كمية المبيعات الفعلية والمقدرة

بالسعر المقدر: **انحراف الكميات = (الكميات المقدرة - الكميات الفعلية) × السعر المقدر**

ويصبح انحراف الكمية $P_s \times (Q_s - Q_r)$

ونضع: $\Delta Q = Q_s - Q_r$

1- تحليل انحراف ميزانية المبيعات

ويتمثل الانحراف في الفرق بين المبيعات المقدرة والفعالية، ويمكن تحليل هذا الانحراف إلى

انحراف السعر وانحراف الكمية، ويقاس هذا الانحراف كالتالي:

$$\Delta \text{ الإجمالي} = (\text{الكمية المقدرة} \times \text{السعر المقدر}) - (\text{الكمية الفعلية} \times \text{السعر الفعلي})$$

$$\Delta \text{ السعر} = (\text{سعر البيع المقدر} - \text{سعر البيع الفعلي}) \times \text{كميات البيع الفعلية}$$

$$\Delta \text{ الكمية} = (\text{كميات البيع المقدرة} - \text{كميات البيع الفعلية}) \times \text{سعر البيع المقدر}$$

إذا كان Δ الإجمالي < 0 هذا الانحراف غير ملائم للمؤسسة وتقع المسؤولية على قسمي

المبيعات والتسويق؛

إذا كان Δ الإجمالي > 0 هذا الانحراف ملائم للمؤسسة.

2- تحليل انحراف ميزانية الإنتاج

$$\Delta \text{ الإجمالي} = (\text{الكمية المقدرة للمادة} \times \text{السعر المقدر للمادة}) - (\text{الكمية الفعلية للمادة} \times \text{السعر الفعلي للمادة})$$

$$\Delta \text{ السعر} = (\text{السعر المقدر للمادة} - \text{السعر الفعلي للمادة}) \times \text{الكميات الفعلية للمادة}$$

$$\Delta \text{ الكمية} = (\text{الكميات المقدرة للمادة} - \text{الكميات الفعلية للمادة}) \times \text{السعر المقدر للمادة}$$

إذا كان Δ الإجمالي < 0 هذا الانحراف في صالح المؤسسة ما يدل على حسن تقدير قسم الإنتاج؛

إذا كان Δ الإجمالي > 0 هذا الانحراف غير ملائم للمؤسسة.

حيث: Δ السعر $> \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة؛

Δ السعر $< \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.

إذا كان: Δ السعر = Δ الكمية فإن: Δ الإجمالي = 0 هذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

3- تحليل انحراف ميزانية مستلزمات الإنتاج

هناك ثلاث عناصر في ميزانية مستلزمات الإنتاج: المواد الأولية، اليد العاملة، مصروفات الإنتاج غير المباشرة.

أ- تحليل انحراف ميزانية المواد الأولية:

Δ الإجمالي = (الكمية المقدرة للمادة $\times$ السعر المقدر للمادة) - (الكمية الفعلية للمادة $\times$ السعر الفعلي للمادة)

Δ السعر = (السعر المقدر للمادة - السعر الفعلي للمادة) $\times$ الكميات الفعلية للمادة

Δ الكمية = (الكميات المقدرة للمادة - الكميات الفعلية للمادة) $\times$ السعر المقدر للمادة

إذا كان Δ الإجمالي < 0 هذا الانحراف في صالح المؤسسة وكلا القسمين التموين والإنتاج كان تقديرهما جيد ومناسب؛

إذا كان Δ الإجمالي > 0 هذا الانحراف غير ملائم للمؤسسة.

حيث: Δ السعر $> \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم التموين بدرجة كبيرة؛

Δ السعر $< \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.

إذا كان: Δ السعر = Δ الكمية فإن: Δ الإجمالي = 0 هذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

ب- تحليل انحراف ميزانية اليد العاملة:

$$\Delta \text{ الإجمالي} = (\text{الكمية المقدرة لليد العاملة} \times \text{السعر المقدر لليد العاملة}) - (\text{الكمية الفعلية لليد العاملة} \times \text{السعر الفعلي لليد العاملة})$$

$$\Delta \text{ السعر} = (\text{السعر المقدر لليد العاملة} - \text{السعر الفعلي لليد العاملة}) \times \text{الكميات الفعلية لليد العاملة}$$

$$\Delta \text{ الكمية} = (\text{الكميات المقدرة لليد العاملة} - \text{الكميات الفعلية لليد العاملة}) \times \text{السعر المقدر لليد العاملة}$$

إذا كان Δ الإجمالي < 0 هذا الانحراف في صالح المؤسسة وكلا القسمين الإنتاج والموارد البشرية تقديرهما جيد ومناسب؛

إذا كان Δ الإجمالي > 0 هذا الانحراف غير ملائم للمؤسسة.

حيث: Δ السعر $> \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الموارد البشرية بدرجة كبيرة؛

Δ السعر $< \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.

إذا كان: Δ السعر = Δ الكمية فإن: Δ الإجمالي = 0 هذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

ت- تحليل انحراف ميزانية مصروفات الإنتاج غير المباشرة:

$$\Delta \text{ الإجمالي} = (\text{الكمية المقدرة لليد العاملة} \times \text{السعر المقدر لليد العاملة}) - (\text{الكمية الفعلية لليد العاملة} \times \text{السعر الفعلي لليد العاملة})$$

$$\Delta \text{ السعر} = (\text{السعر المقدر لليد العاملة} - \text{السعر الفعلي لليد العاملة}) \times \text{الكميات الفعلية لليد العاملة}$$

$$\Delta \text{ الكمية} = (\text{الكميات المقدرة لليد العاملة} - \text{الكميات الفعلية لليد العاملة}) \times \text{السعر المقدر لليد العاملة}$$

إذا كان Δ الإجمالي < 0 هذا الانحراف في صالح المؤسسة وقسم الإنتاج أو إحدى الأقسام الأخرى للصيانة، النقل، التأمين.... تقديرها جيد ومناسب؛

إذا كان Δ الإجمالي > 0 هذا الانحراف غير ملائم للمؤسسة.

حيث: Δ السعر $> \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الصيانة، النقل، التأمين... بدرجة كبيرة؛

Δ السعر $< \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة.

إذا كان: Δ السعر = Δ الكمية فإن: Δ الإجمالي = 0 هذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.

4- تحليل انحراف ميزانية التموين

Δ الإجمالي = (الكمية المقدرة للمادة $\times$ السعر المقدر للمادة) - (الكمية الفعلية للمادة $\times$ السعر الفعلي للمادة)

Δ السعر = (السعر المقدر للمادة - السعر الفعلي للمادة) $\times$ الكميات الفعلية للمادة

Δ الكمية = (الكميات المقدرة للمادة - الكميات الفعلية للمادة) $\times$ السعر المقدر للمادة

إذا كان Δ الإجمالي < 0 هذا الانحراف في صالح المؤسسة وكلا القسمين التموين والإنتاج كان تقديرهما جيد ومناسب؛

إذا كان Δ الإجمالي > 0 هذا الانحراف غير ملائم للمؤسسة.

حيث: Δ السعر $> \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم الإنتاج بدرجة كبيرة؛

Δ السعر $< \Delta$ الكمية فإن المسؤولية تقع على عاتق قسم التموين بدرجة كبيرة.

إذا كان: Δ السعر = Δ الكمية فإن: Δ الإجمالي = 0 هذه الحالة نادرة الحدوث وهي حالة مثلى.¹

¹ خشعي عفاف، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-45.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق انه من أجل اتخاذ القرارات السليمة يستعمل متخذ القرار عدة أدوات من بينها الميزانية التقديرية باعتبارها من أهم أدوات مراقبة التسيير، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسعى دائما إلى اتخاذ القرارات المناسبة، بدراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة أمامها، للمفاضلة بينها واختيار أفضلها. وقد حاولنا تفسير وتبيان كيفية اعداد الميزانية التقديرية ودورها في مراقبة التسيير، ويمكننا القول بأن الميزانية التقديرية لها دور كبير في اتخاذ وترشيد القرارات المالية من خلال آليات الرقابة التي تختص بها الميزانية التقديرية. ومن أجل تطبيق هذا على أرض الواقع سوف نسقط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة.

**الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية
التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في
الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
بومرداس.**

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للإطار العام للتأمين و في الفصل الثاني للميزانية التقديرية و دورها كأداة من أدوات مراقبة التسيير و أهميتها في ابراز القرارات المالية للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث يتم في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية لمحاولة للإجابة على السؤال المطروح وبعض الأسئلة الفرعية ، في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، سوف نسقط الدراسة على إحدى شركات التأمين الرائدة في سوق التأمينات الجزائرية، و المتمثل في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، و بالضبط المديرية الجهوية لبومرداس - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - بومرداس. و ذلك من خلال التعرض للميزانية التقديرية لسنة 2021، و مدى اعتمادها كأسلوب فعال و ناجع في اتخاذ القرارات من خلال التطرق إلى أنواع الميزانيات التي تقوم بها هذه المؤسسة العريقة، و اجراءات المتبعة في إعدادها و كيفية استعمالها في اتخاذ القرارات المالية.

و للإحاطة بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم حول الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA و الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بومرداس.

المبحث الثاني: إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس
المبحث الأول: تقديم حول الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA و الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس CRMA.

من خلال هذا المبحث سنتعرف على الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، والصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس باعتباره شركة التأمين التي اجرينا بها دراسة حالة، وعليه في البداية سنقدم لمحة عن الصندوق وعرض هيكله التنظيمي وذكر مجال نشاطه ومصالحه ليتبع ذلك كل من اهدافه ومهامه التي يسعى اليها.

المطلب الأول: ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، و الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس.

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هو شركة تأمين تعاونية ولها أكثر من 100 سنة خبرة في مجال التأمينات الفلاحية.

○ عنوان المقر الاجتماعي للصندوق: 24 شارع فيكتور هيقو الجزائر.

○ الهاتف 74-33-28 (021) أو 73-46-33 (021).

○ الفاكس 73-34-99 (021).

○ البريد الإلكتروني: cnma@cnma.dz.

○ موقع الانترنت: www.cnma.dz

أنشأ الصندوق التأمين التعاوني الفلاحي في بداية القرن العشرين و كان يخضع لتنظيمات الأمر المؤرخ في 08 جويلية 1901 و المطبق على الجمعيات و المنظمات المهنية و الذي يعطيها طابع تجاري و لا يهدف إلى الربح، في بداية نشاطها و في سنة 1907 كانت تهتم بالتأمين ضد البرد ثم ضمت التأمين ضد الحريق في سنة 1912. و في سنة 1972 و بمقتضى القرار 64-72 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972 الذي سمح بإدماج ثلاث شركات كانت تنشط في القطاع من أجل تكوين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هذه الشركات هي كما يلي:¹

▪ الصندوق المركزي لإعادة التأمين التعاون الفلاحي (CCRMA) لإفريقيا الشمالية و الذي أنشأ في 1919 بعد الإتحاد بين الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين ضد البرد في 1907 والصندوق المركزي لتأمين الحريق و حوادث القانون الجماعي في 1912.

▪ الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي (CCMSA) و الذي أنشأ سنة 1949.

¹ <https://www.cnma.dz/historique/>

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

■ صندوق التعاون الفلاحي للتقاعد (CMAR) و الذي أنشأ سنة 1958. و في سنة 1995 و تطبيقا للقرار الوزاري رقم 05 المؤرخ في 18 فيفري 1995 تم تحويل نشاط التأمين الاجتماعي و التأمين على التقاعد من CNMA إلى (CNR) و (CNAS) و (CASNOS) بعد قرار الدولة الصادر في 1983 في نفس السنة تم توسيع مجال نشاط الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ليشمل عمليات البنك والقرض بعد حصوله على الموافقة من بنك الجزائر، و قد سمي البنك بالقرض الفلاحي التعاوني (CAM) سنة 1999.

تتم إدارة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من خلال مجلس إداري يتكون من أعضاء منتخبين من رؤساء الصناديق الجهوية و يسيره مدير عام يعين بقرار رئاسي، بعد توصية من وزير الفلاحة و التنمية الريفية. يتكون مجلس الإدارة للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من 12 عضو منهم 9 أعضاء منتخبين و 3 أعضاء يمثلون وزارة الفلاحة و التنمية الريفية.

تتواجد الصناديق الجهوية على مستوى القطر الوطني، حيث نجد حاليا 67 صندوق جهوي، و أكثر من 500 مكتب محلي (وكالة محلية).

و قد تم انشاء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس نتيجة للتقسيم الإداري لسنة 1985، رغبة من المديرية العامة للصندوق الوطني في التقرب من الفلاحين الناشطين بالولاية الجديدة التي كان فلاحون يتبعون لصندوق الجزائر العاصمة وضمن إطار السياسة المركزية.

تم انشاء الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بومرداس في جانفي 1985، مقره مدينة بودواو ولاية بومرداس، ويضم مديرية جهوية متواجدة بمدينة بودواو، و شبكة تجارية متكونة من 18 مكتب محلي موزع عبر تراب ولايات: بومرداس، الجزائر و تيزي وزو موزعة كما يلي:

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

الجدول رقم (01): المكاتب (الوكالات) المحلية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - بومرداس.

الرقم	المكتب المحلي	الرمز	العنوان
01	الروبية	170	مقابل شركة كوكا كولا الروبية - ولاية الجزائر
02	برج منايل	327	حي 156 أبرسي برج منايل - ولاية بومرداس
03	بومرداس	350	حي عبد الله بومرداس - ولاية بومرداس
04	تيجلابين	357	حي 210 مسكن تيجلابين - ولاية بومرداس
05	بغلية	360	بغلية وسط - ولاية بومرداس
06	الرغاية	385	التعاونية العقارية الأنوار الرغاية - ولاية الجزائر
07	الناصرية	444	شارع بوفرو سعيد الناصرية - ولاية بومرداس
08	أولاد موسى	496	شارع عبد العزيز كبير أولاد موسى - ولاية بومرداس
09	دلس	531	ط و رقم 24 حي المجني دلس - ولاية بومرداس
10	شعبة العامر	841	حي المسجد شعبة العامر - ولاية بومرداس
11	زموري	935	حي أ ب ل ف زموري - ولاية بومرداس
12	الشباشب	729	طريق خميس الخشنة الشباشب - ولاية بومرداس
13	الخروبة	698	الخروبة وسط المدينة - الخروبة - ولاية بومرداس
14	الثنية	999	الثنية وسط المدينة - الثنية - ولاية بومرداس
15	رأس جنات	697	رأس جنات - ولاية بومرداس
16	سي مصطفى	508	سي مصطفى وسط المدينة - سي مصطفى - ولاية بومرداس
17	الشباك الموحد LS	715	ذراع بن خدة - ولاية تيزي وزو
18	المكتب المتنقل Syrpalac	915	ولاية بومرداس

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة

هذا إضافة الى أربع (04) مكاتب محلية سوف تنشأ قريبا في كل من قورصو، بن عجال، قهوة الشرقي و هراوة.

و قد تمت هيكلة الصندوق الجهوي لبومرداس كما يلي:

- المدير: تعيينه الإدارة العامة للصندوق الوطني.
- مجلس الإدارة: يتكون من 5 أعضاء منهم الرئيس و مساعد الرئيس و ثلاث أعضاء منتخبين من العملاء المشاركين في الصندوق مهمته اليقظة على السير الحسن للصندوق و التوفيق بين العملاء و الخدمة التقنية و الإدارية للصندوق.

المطلب 02: اهداف و مهام و مجال نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

1) اهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس

يسعى الصندوق الجهوي الى تحقيق عدة اهداف تتماشى مع اهداف الصندوق الجهوي عبر مختلف شبكاتها، وتتمثل هذه الأهداف في:

- الرفع من أداء الصندوق ليكون من بين الرائدة في قطاع التأمين وهذا من خلال تنظيمها الجيد ومستوى أداء عمالها وكفاءة مستخدميها ونوعية خدماتها.
- استغلال خبراتها المكتسبة لتدعيم موقعها في السوق والمحافظة على مكانتها الرائدة في التأمين الفلاحي.
- اكمال مسيرة التطور والتقرب نحو المواطنين والفلاحين وبالأخص عن طريق فتح مكاتب فلاحية جديدة.
- استخدام الوسائل الحديثة في مجال الإدارة والاتصال والتسويق للرفع من جودة الأداء.
- وضع الصندوق لشبكة معلومات داخلية تسهل عملية التواصل بين العاملين والزبائن وهياكل الدولة.
- استهداف أكبر عدد ممكن من الناشطين في الميدان الفلاحي، وهذا عن طريق سبل الاتصال الحديثة المتوفرة لدى الصندوق كشبكة الأنترنت.
- تيسير سبل العمل لدى الفلاحين بمنحهم عامل الأمان في العمل لتطوير الإنتاج وللرفع من المردودية.

2) مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بومرداس وتتمثل في:

- تسهيل وضمان العمليات المالية المحققة من قبل الشركاء والمساهمين.
- جلب خدمات تمويلية لفائدة الشركاء.
- يتحمل العمليات المركزية للمعطيات المالية والمحاسبية للصناديق المحلية الشريكة.
- يلعب دور الوسيط بين الصندوق الوطني والصناديق (المكاتب) المحلية.
- يقوم بإنشاء الصناديق (المكاتب) المحلية بأمر من الصندوق الوطني.
- يقوم بتحقيق لفائدة الأعضاء المشتركين او المنخرطين في كل عمليات الوقاية الاجتماعية والتأمينات او التعويضات القائمة على فكرة التضامن وهذا بدون متابعة تحقيق الأرباح.

○ يسمح بتنمية القرض التعاوني.

○ يسمح بعملية التسيير المالي لصناديق برامج دعم الفلاحة مثل FHRDA و FGCA.

3) مجال نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA ليومرداس

في بداية ظهور الصندوق كان مجال نشاطه ينحصر فقط في التعامل مع الفلاحين وذلك من خلال تقديم القروض وتأمينهم من المخاطر التي تصيب ممتلكاتهم، ولكن بعد رفع احتكار الدولة لقطاع التأمين ضم الى محفظته التأمينية اعمال فروع عديدة في التأمينات وتوسيع نطاق المعاملة لتشمل كافة فئات المجتمع فلاحين، صناعيين، اصحاب المهن الحرة، وكل المتعاملين الاقتصاديين، وتتمثل نشاطاته فيما يلي:

اولا: الاخطار الفلاحية

1. منتجات التأمينات النباتية: وتشمل المنتجات التأمينية التالية:

- التأمين ضد البرد.
- التأمين ضد حرائق المحاصيل قبل حصادها.
- التأمين ضد حرائق العلف والتبن المكوم.
- التأمين ضد البرد والحرائق التي تلحق بالمحصول.
- تأمين متعددة الاخطار البيوت البلاستيكية: وتشمل تأمين متعدد الاخطار الكروم، تأمين متعدد الاخطار اشجار الزيتون.
- تأمين متعدد الاخطار الفلاحية: وتشمل تأمين اعادة تشجير الغابات، تأمين متعدد اخطار مشاتل الغابات، تأمين متعدد اخطار ثمار الحمضيات، تأمين متعدد اضرار البطاطا، تأمين متعدد اخطار الاشجار المثمرة، تأمين متعدد اخطار نخيل التمر، تأمين متعدد اضرار الطماطم الصناعية، تأمين متعدد اخطار شبكة الري بالمستثمرة، التأمين عن ضياع مردود الحبوب المسقية، تأمين متعدد اخطار مشاتل الأشجار وحقول العنب.

2. منتجات التأمينات الحيوانية: وتشمل المنتجات التأمينية التالية:

- تأمين متعددة الاخطار هلاك الابقار.
- تأمين متعددة الاخطار هلاك الأغنام.
- تأمين متعددة الاخطار هلاك الخيول.
- تأمين متعددة الاخطار هلاك الجمال.
- تأمين متعددة الاخطار هلاك الدواجن و الديك الرومي.
- تأمين متعددة الاخطار تربية النحل.
- تأمين متعددة الاخطار الارانب.
- تأمين متعددة الاخطار تربية المائيات.

ثانيا: الاخطار العادية و الأخطار الصناعية

- **الأخطار العادية:** وتشمل كل من تأمين ضد اضرار المياه، تأمين كسر الزجاج، تأمين المسؤولية المدنية، تأمين سرقة الأملاك والبضائع المخزنة، تأمين متعدد الاخطار للسكن، تأمين المسؤولية المدنية العادية.
- **الاخطار الصناعية:** وتشمل تأمين خسائر المنتج في خزائن التبريد، تأمين كل اخطار الورشات، تأمين كل اخطار التركيب، تأمين الحرائق والانفجارات، تأمين المسؤولية المدنية للمنتج المسوق.
- **الكوارث الطبيعية:** وتشمل التأمين ضد الزلازل، تأمين ضد انزلاق التربة، التأمين ضد العاصفة، التأمين ضد الفيضانات.
- **النقل:** وتشمل كل من: تأمين المسؤولية المدنية للنقل العمومي، التأمين البحري للبضائع، التأمين البري للبضائع، التأمين الجوي للبضائع، التأمين على الهيكل، تأمين سفن الصيد، تأمين سفن النزهة.

ثالثا: تأمين على السيارات والعتاد الفلاحي

تصنف التأمينات على السيارات حسب الضمانات الممنوحة إلى تأمين المسؤولية المدنية (ضمان الزامي)، تأمين السيارات التكميلي والتأمين الشامل (ضمانات اختيارية)؛ وحسب عدد المركبات بالوثيقة إلى التأمين الفردي والتأمين الجماعي للسيارات (الأسطول) ، إضافة الى تأمين العتاد الفلاحي من جرارات وحاصدات وغيرها.

بالإضافة الى كل تلك التأمينات هناك بعض النشاطات التي لم تدرج لأنها خاصة بفئة معينة ونذكر منها: تقديم قروض للفلاحين، التأمين على الامراض للعمال الحاليين، التأمين على الحياة للعمال الحاليين، التأمين على التقاعد للموظفين السابقين.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

المطلب 03: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

1) الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

(2) أجهزة و مصالح الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس

○ أجهزة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس

يتكون الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس من ثلاثة أجهزة هامة وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدير.

■ الجمعية العامة: وتتكون من كل الشركاء المقبولين قانونيا، و لكل شريك صوت واحد فقط وتجتمع

الجمعية العامة في دورة عادية مرة كل سنة وفي دورة استثنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، و يكون ذلك إما بطلب من ثلثي أعضائها على الأقل و بطلب من مجلس الإدارة أو بطلب من مدير الصندوق الجهوي بعد استشارة الصندوق الوطني وللجمعية العامة الاختصاصات التالية:

- تنتخب بورقة اقتراع سرية مجلس الإدارة.
- تصادق على تقرير النشاط الذي يعرضه مجلس الإدارة.
- تصادق على تقرير محافظ الحسابات.
- تصادق على حسابات السنة المالية المنصرمة.
- تداول اقتراحات توزيع الفوائد المالية المنصرمة وتصادق عليها.
- تداول على برنامج النشاط التقرييري الذي يقدمه مجلس الإدارة وتصادق عليه.
- تصادق على النظام الداخلي.

■ مجلس الإدارة: ويتكون من خمسة أعضاء منتخبين من بين الشركاء ينتخب مجلس الادارة العضوية

مدتها أربع سنوات وتجتمع مرة كل شهرين وكلما دعت الحاجة إلى ذلك، تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين في الاجتماع وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا. وينتخب مجلس الإدارة رئيسا من بين أعضائه وللرئيس المبادرة في عقد الاجتماعات الخاصة بالمجلس ويحدد مع المدير جدول أعمالها وتاريخ انعقادها، كما يترأس الجمعية العامة. ولا تصح مداولات مجلس الادارة إلا بحضور ثلاثة من اعضاءه على الأقل، ولمجلس الإدارة الصلاحيات التالية:

- يداول على كل المسائل التي لا تدخل ضمن اختصاص الجمعية العامة أو المدير.
- يدرس ميزانيات الصندوق الجهوي التقديرية ويصوت عليها.
- يدرس ويحلل الحسابات السنوية.
- يقدم للجمعية العامة تقرير النشاط.
- يفصل في اقتناء الممتلكات وإنجازها والتنازل عنها.
- يوافق إلى مخططات توظيف الاموال والإقتراضات وشراء وبيع أسهم المساهمة إلى الشركات الفرعية.

■ المدير: يعين مجلس الإدارة الذي يختاره من ضمن قائمة التي يضبطها الصندوق الوطني للتعاون

الفلاحي، و لا يحق للمدير في أي حال من الاحوال أن يجمع بين وظائفه و عضوية مجلس إدارة

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لبومرداس

الصندوق الوطني أو الجهوي. و يضطلع المدير بكل صلاحيات التسيير و يتمتع بكل السلطات المرتبطة بها.

○ مصالح الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA لبومرداس

يتكون الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لبومرداس من قسمين الإداري والقسم التقني:

القسم الإداري: والذي يتكون من أربعة مصالح:

1- مصلحة المالية والمحاسبة

2- مصلحة الموارد البشرية

3- مصلحة الوسائل العامة

4- مصلحة صناديق الدولة

القسم التقني: والذي بدوره يتكون من أربعة مصالح:

1- مصلحة الإنتاج

2- مصلحة الحوادث

3- المصلحة التجارية

4- المكاتب (الوكالات) المحلية

3) مهام وأنشطة اهم مصالح الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لبومرداس:

ا. مصلحة الإنتاج

تعتبر مصلحة الإنتاج مصلحة هامة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لبومرداس، اذ تعتبر اول مصلحة يلجا اليها الزبون قصد التزود بالمعلومات التي تخص الصندوق والعلاقات التي تربط بينه وبين المؤمن له، حيث تقوم هذه المصلحة بتعريف الزبون بالأخطار المؤمنة على مستوى الوكالة، كما تلعب دورا هاما في توعية الزبائن بضرورة التامين ضد مختلف المخاطر وذلك من خلال تبين فوائد التامين وابرار أهمية التعويض المقدم لهم في حالة حدوث الخطر المؤمن ضده.

كما تقوم بإعداد وثائق التامين وملحقاتهم ويتطلب اعداد وتدوين وثيقة التامين على مستوى هذه المصلحة ما يلي:

- 1) **تحليل الخطر:** عقد التامين يجب ان يكون مؤكدا على أساس تصريح المؤمن وذلك خلال ملئ استمارة، ولكل نوع من أنواع الاخطار وثائق ضرورية من اجل ابرام العقد وعلى المكلف بالاكتتاب ان يضع تقريرا للإحاطة بالخطر من جميع جوانبه ويتم امضاء التقرير من طرف خبراء في المجال وبعدها يتم تحديد الخطر من طرف صندوق إدارة التامين.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يومرداس

(2) **تثبيت العقد:** بعد دراسة الخطر وتحديد قيمته يتم وضع شروط خاصة بالخطر محل التأمين ولتثبيت العقد تحرر وثيقة مؤقتة في انتظار تحرير وثيقة التأمين النهائية والتي يجب ان تحرر كتابيا وبحروف واضحة وينبغي ان تحتوي اجباريا على المعلومات التالية:

- توقيع المكتبين.

- اسم كل من المتعاقدين وعنوانهما
- الشيء او الشخص المؤمن عليه
- طبيعة المخاطر المضمونة
- تاريخ الاكتتاب
- تاريخ سريان العقد ومدته
- مبلغ الضمان
- مبلغ الأقساط او اشتراك التأمين

(3) **نقل الوثائق المحاسبية والتعاقدية الى المقترح:** بعد تحرير العقد والذي يجب ان يكون ممضى من طرف شخص ذو خبرة قانونية وخاضع لتأشيرة تطابق تأشيرة مصلحة المحاسبة التي يجب ان يثبتها على أساس القسط الصافي، يتم ارسال العقد الى مصلحة المحاسبة وهذا بعد التأكد من سلامة الإجراءات السابقة.

(4) **ارسال العقد:** يرسل العقد الى مصلحة المحاسبة مرفق بملاحقه في غلاف يسمى «chemise dossier» والذي يجب ان يحتوي على المعلومات التالية:

- الرقم التسلسلي للعقد
- المعلومات الخاصة بالمؤمن له (اسم ولقب وعنوان)
- حدود الضمان وتاريخ الاستحقاق

ولمصلحة الإنتاج مهام أخرى تتمثل في اشعار الزبون شهرا قبل انتهاء مدة سريان العقد وهذا لتجديد العقد وإعادة الإجراءات السابقة.

II. مصلحة الحوادث:

لمصلحة الحوادث أهمية قصوى في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وذلك نظرا للمهام الموكلة اليها، حيث تقوم بتسيير الحوادث وفق إجراءات وخطوات تتمثل في:

(1) **الإجراءات الإدارية لتكوين الملف:** في حالة وقوع الحادث او الخطر المؤمن منه يتجه المؤمن له الى مصلحة الحوادث الموجودة على مستوى الوكالة المؤمن فيها وذلك للتصريح بالحادث.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يومرداس

(2) **التصريح بالحادث:** بعد تحقق الخطر المؤمن منه يجب على المؤمن له ان يعلن عن الحادث في الآجال المحددة في عقد التأمين في اثناء فترة سريان العقد وهذا التصريح يكون مرفقا بالمعلومات التالية:

- رقم عقد التأمين
- تاريخ ومكان وقوع الحادث
- أسباب وظروف الحادث وملابساته
- تقديرات الخسائر
- الامضاء

ويجب على مسير الحوادث ان يوضح للمؤمن له ضرورة احترام الآجال القانونية للتصريح بالحادث وهي كما يلي:

- بالنسبة للسيارات الاجل هو 7 أيام.
 - بالنسبة للسرقة الاجل هو 3 أيام إضافة الى تقرير الشرطة او الدرك الوطني.
 - بالنسبة للبرد هو 4 أيام مرفق باستمارة من مصالح الرصد الجوي.
 - بالنسبة لهلاك قطعان الماشية الاجل هو 24 ساعة مرفق بشهادة من البيطري المعتمد لدى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.
 - بالنسبة للانفجار الاجل هو 24 ساعة مرفقة بتقرير الشرطة او الحماية المدنية.
- (3) **مراقبة الضمان:** يتم مراقبة الضمان عن طريق ملف الحادث والذي يحتوي على المعلومات المطلوبة كفترة ضمان الأملاك والقيم المؤمن عليها.
- (4) **تدوين التصريح:** يسجل التصريح في سجل خاص بالحوادث ويعطى له رقم خاص موافق لإجراءات التسجيل، ويحرر اشعار او بلاغ الى المؤمن له فيه رقم تسجيل الحادث، كما تحرر نسختين من التصريح الأصلي توجه واحدة للصندوق والأخرى توجه للمؤمن له.

وبعد تسجيل الحادث تقوم مصلحة الحوادث بتوجيه اشعار الى مصلحة المحاسبة للتعرف على قيمة التعويض الذي يمنح للمتضرر ولتسجيل التزامات الصندوق.

(5) **التسيير التقني للحوادث:** بعد تكوين الملف يمر التسيير التقني على مستوى مصلحة الحوادث بمرحلتين وهما:

- **تقرير الخبرة:** يعطي المسير رايه في شان التصريح بالحادث المقدم من طرف المؤمن له ويحرر تقرير يسمى "تقرير الخبرة" يمكن ان يطعن فيه بتقرير اخر، وفي حالة عدم تقبل هذا التقرير يعين خبير محايد من خارج المؤسسة، بحيث يكون تقريره الفاصل بين الطرفين.
- **التعويض:** يتم حساب مبلغ التعويض على أساس شروط عقد وباستعمال المعلومات والبيانات المقدمة، كما يجب ان يكون في الآجال المحددة.

6) تسوية الملف: اما بطريقة ودية او بطريقة قضائية.

- التسوية الودية: تقام على أساس تقرير الخبرة الذي يكون متضمنا لأسباب وظروف الحادث مع تقرير مفصل للخسائر والإصابات إضافة الى تحديد المسؤولية
 - التسوية القضائية: في حالة تدخل العدالة للفصل بين الطرفين (المتضرر، المتسبب) وعند صدور القرار بتجزئة الصندوق وتبرئة المؤمن له من كل مسؤولية يعلن المسير عن طريق محضر قضائي القرار وتوجه نسخ لكل الأطراف المعنية ثم يغلق الملف ويكون مرفق بوثائق المصاريف التي تحرر من طرف محاسب الصندوق كما يقوم أيضا بتحرير شيك.
- III. مصلحة المحاسبة:

- يعتمد الصندوق على المحاسبة العامة لتقييد العمليات التي يقوم بها، وتعتبر مصلحة المحاسبة والمالية مصلحة أساسية في الصندوق حيث تقوم بمراقبة كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتسجيلها وفق قواعد المحاسبة المتعارف عليها بتاريخ محددة، وتتمثل العمليات المسجلة فيما يلي:
- تسيير الأصول.
 - تعويض المؤمن لهم عن طريق الصندوق.
 - اعداد التقارير حول الوضعية المالية للمؤسسة.
 - تقييم أداء المؤسسة.
 - دفع أجور العاملين والمستخدمين في المؤسسة.

المبحث الثاني: إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على طريقة اعداد اهم الميزانيات التقديرية التي يعتمد عليها الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في نشاطه، خاصة ميزانية وظيفة الإنتاج، ميزانية وظيفة التعويضات، وميزانية وظائف التسيير، وقد اخترنا الميزانية التقديرية لسنة 2021. وقبل هذا سنتطرق لبعض الإحصائيات والأرقام الخاصة بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، لإعطاء نظرة شاملة على انشطته.

المطلب الأول: معطيات ومؤشرات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

في هذا المطلب نحاول إبراز دور الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لبومرداس، بتقديم بعض الإحصاءات المتعلقة بالإنتاج والتعويض خلال الفترة 2016_2020، وهذا من أجل توضيح أدائه عبر مختلف هذه السنوات، وقد قمنا بتمثيله في جداول وأعمدة بيانية من أجل التوضيح أكثر.

والهدف من هذه المعطيات هو إعطاء ارقام تاريخية للسنوات السابقة يتم الاعتماد عليها عند اعداد الميزانية التقديرية لسنة 2021.

الجدول رقم (02): تطور رقم اعمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2016 - 2020

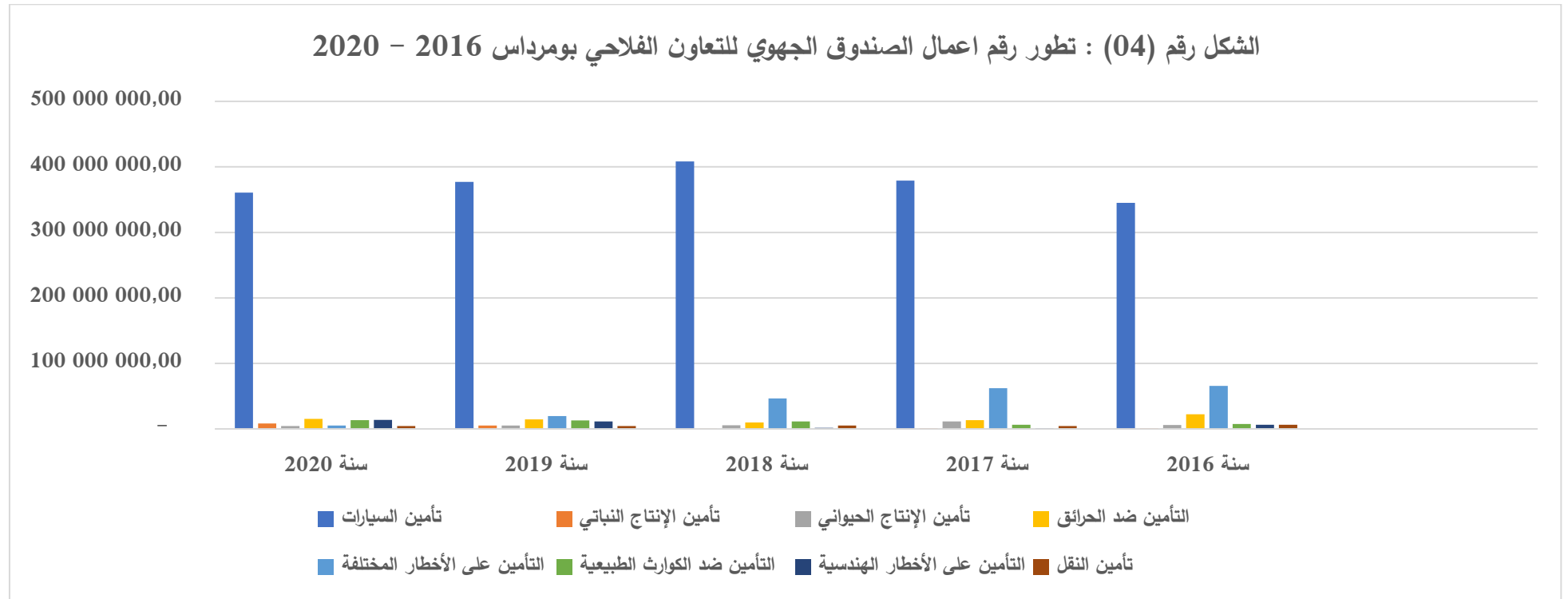
المنتجات التأمينية	سنة 2016	سنة 2017	سنة 2018	سنة 2019	سنة 2020
تأمين السيارات	345 225 441,43	379 196 573,14	408 342 780,07	376 992 261,11	360 888 578,05
تأمين الإنتاج النباتي	1 445 178,09	1 128 740,31	502 863,24	5 381 026,65	8 170 996,95
تأمين الإنتاج الحيواني	6 117 522,37	11 350 153,34	5 566 132,74	5 385 690,83	4 498 947,62
التأمين ضد الحرائق	22 444 537,66	13 342 066,03	9 941 669,16	14 558 116,92	15 308 079,40
التأمين على المسؤولية	65 579 977,38	62 295 098,54	46 650 875,23	19 526 979,21	5 387 986,76
التأمين ضد الكوارث الطبيعية	7 502 633,81	6 269 360,23	11 497 991,28	13 156 372,23	13 317 754,40
التأمين على الأخطار الهندسية	6 513 369,57	1 264 407,94	1 632 238,94	11 379 676,64	13 637 079,04
تأمين النقل	6 338 477,64	4 351 594,14	5 162 164,86	4 588 383,80	4 299 275,87
المجموع	461 167 137,95	479 197 993,67	489 296 715,52	450 968 507,39	425 508 698,09

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق داخلية للصندوق

التعليق: من خلال الجدول رقم (02) والشكل البياني رقم (04) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- يمثل تأمين السيارات النسبة الكبرى من محفظة الصندوق الجهوي بأكثر من 70%، والذي شهد ارتفاعا نسبيا في السنوات الأولى 2016-2018، لينخفض بعدها نتيجة منع استرداد السيارات من طرف الدولة الجزائرية ابتداء من سنة 2019.
- التأمين الفلاحي يمثل نسبة ضئيلة 03 % من قيمة المحفظة التأمينية مقارنة بطبيعة نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، وهذا راجع أساسا الى عزوف الفلاحين على تأمين ممتلكاتهم من جهة، ومن جهة ثانية المنافسة مع شركة **SAA** وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد انشاء وكالة بنك - تأمين. لكنه يحتفظ بالنسبة الكبرى من التأمين الفلاحي في الولاية بأكثر من 60 % من قيمة التأمينات الفلاحية في ولاية بومرداس.

- تطور رقم اعمال الصندوق الجهوي من سنة 2009 وهو في تصاعد مستمر حتى وصل الى حدود 500 مليون دينار جزائري سنة 2018، ليتراجع في السنوات اللاحقة نتيجة الأسباب السالفة، إضافة الى المنافسة الشرسة في قطاع التأمين في ولاية بومرداس ودخول عدة شركات خاصة المجال في الولاية، بعدما كانت مقتصرة على بعد الشركات العمومية.
- والنقطة الأخيرة الملاحظة هي توفر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي على باقة تأمينات شاملة لكل الأنشطة، وعدم اقتصارها على تأمين السيارات والتأمين الفلاحي، بل تعدت ذلك لباقي المنتجات التأمينية، وحصلت على نسبة معتبرة منها وسط هذه المنافسة في القطاع.



المصدر: من اعداد الطلبة

الجدول رقم (03): تطور التعويضات لمختلف المنتجات التأمينية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2016 - 2020

سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	
198 454 530,77	306 168 718,90	322 121 598,13	396 694 137,94	245 431 552,63	تعويض تأمين السيارات
126 797,00	953 958,01	7 980,00	78 748,00	1 125 034,08	تعويض تأمين الإنتاج النباتي
736 738,00	490 884,44	2 375 590,00	6 478 646,60	13 705 771,15	تعويض تأمين الإنتاج الحيواني
2 347 405,82	836 072,13	1 666 148,20	6 580 395,80	2 322 402,14	تعويض التأمين ضد الحرائق
6 360,00	214 000,00	322 179,64	3 100,00	20 487,46	تعويض التأمين على المسؤولية
-	-	-	-	-	تعويض التأمين ضد الكوارث الطبيعية
22 198,40	-	1 150,00	156 625,23	1 653 365,97	تعويض التأمين على الأخطار الهندسية
-	43 559,04	-	468 341,70	8 396,20	تعويض تأمين النقل
201 694 029,99	308 707 192,52	326 494 645,97	410 459 995,27	264 267 009,63	المجموع

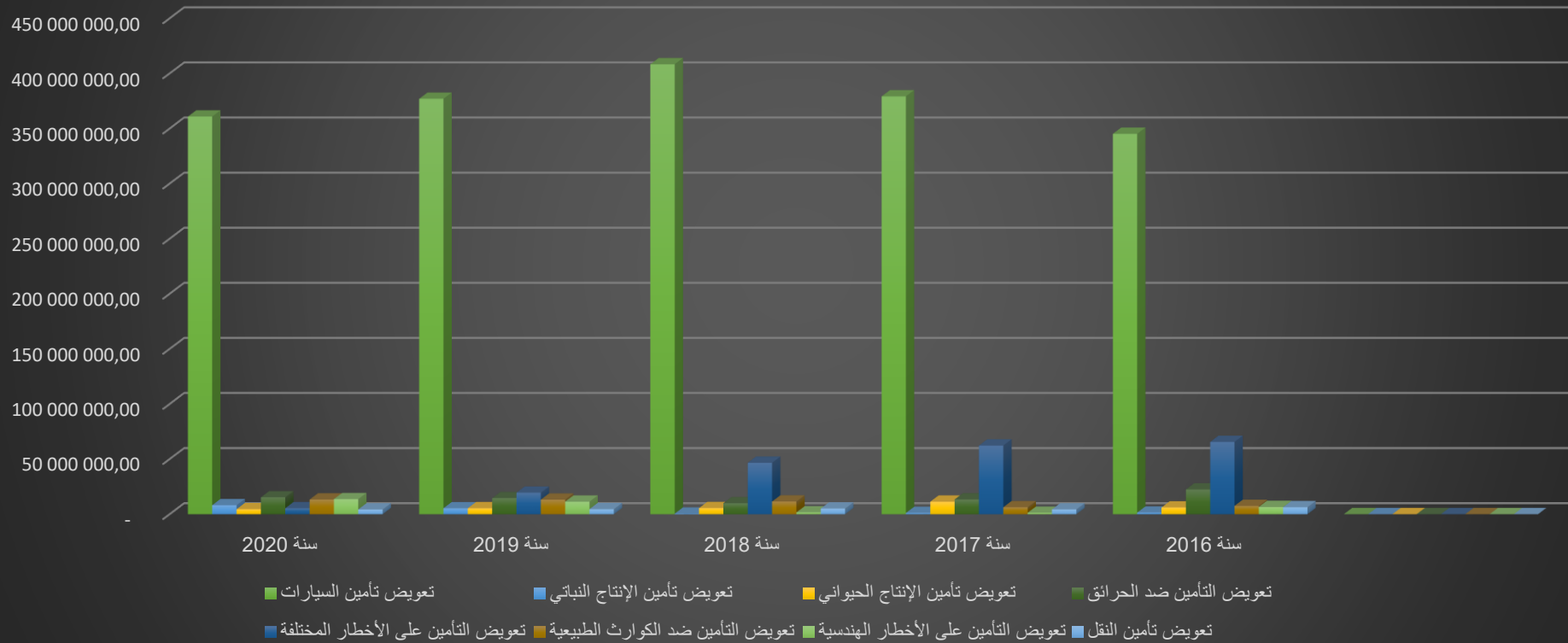
المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق داخلية للصندوق

التعليق: من خلال الجدول رقم (03) والشكل البياني رقم (05) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- يمثل تعويض تأمين السيارات النسبة الكبرى من محفظة الصندوق الجهوي بأكثر من 90%، والذي شهد ارتفاعا نسبيا في السنوات الأولى 2016-2019، وذلك راجع لعمليات التصفية للملفات السابقة وفق برنامج وطني أشرفت عليه وزارة المالية خاصة بملفات سنوات 2010 حتى 2015، لينخفض التعويض سنة 2020 بسبب تداعيات جائحة كورونا وإصابة العديد من الموظفين بالمرض مما اثر على تصفية بقية الملفات.
- التعويض عن التامين الفلاحي يمثل نسبة معتبرة مقارنة بباقي التعويضات الأخرى للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، وهذا راجع أساسا الى إصابة قطعان المواشي لفلاحي بومرداس خاصة مربي الأبقار بدءا جنون البقر في سنة 2016، والتي كانت قيمة التعويض مرتفعة وصلت قيمتها أكثر من 13 مليون جزائري.

- وأخيرا يقوم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالتعويض المباشر لباقي الملفات الخاصة بمختلف التأمينات الأخرى، وذلك مباشرة بعد استلام تقرير الخبير، عكس التعويض في تأمين السيارات والذي يخضع لتحديد المسؤولية المدنية وتصفية الملفات مع مختلف شركات التأمين الأخرى.

الشكل رقم (05) : تطور التعويضات لمختلف المنتجات التأمينية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس 2016 - 2020



المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: مراحل إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

ان عملية اعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس تتم وفق مراحل يمكننا حصرها فيما يلي:

1. **المرحلة الأولى:** تقوم المديرية العامة بإرسال تعليمية مرفقة بدفتر للميزانية التقديرية لكل الصناديق الجهوية التابعة له بمن فيهم الصندوق الجهوي محل الدراسة، وتكون هذه التعليمية عموما في شهر أكتوبر من كل سنة، هذه الدفتر يحتوي على مجموعة من التوجيهات الخاصة بالمخطط الخماسي للمديرية العامة، في حالتها هذه المخطط الخماسي 2020 - 2024، وكذا مجموعة من الجداول تملأ من طرف كل قسم ومصلحة حسب اختصاصها.

2. **المرحلة الثانية:** تقوم لجنة الميزانية على مستوى الصندوق الجهوي بعقد اجتماع مخصص للتحضير للميزانية التقديرية لسنة 2021، وتكون تحت اشراف المدير الجهوي، هذه اللجنة مكونة من رؤساء المصالح والأقسام، ويستلم كل فرد التوجيهات والجداول الخاصة بمصلحته والمتمثلة أساسا في:

▪ **مصلحة الإنتاج:** تتمثل مهامها في اعداد ميزانية التأمينات (مبيعات المنتجات التأمينية)، وتترأس هذه الميزانية باقي الميزانيات التقديرية وتعتبر حجر الزاوية في نشاط الصندوق الجهوي، فهي المصدر الرئيسي لإيرادات ومداخل الصندوق، كما تعتبر هذه الميزانية المصدر والأساس في اعداد ميزانية التعويضات، ميزانية الإستثمار وميزانية المصاريف العامة، وعلى هذا الأساس فإن دقة وسلامة هذه الميزانيات يتوقف الى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بمبيعات المنتجات التأمينية. تقوم مصلحة الإنتاج بإعداد هذه الميزانية لفترة تساوي السنة الواحدة، موزعة على فصول وأشهر، وتراعي فيها دراسة وتحليل مبيعات السنوات الخمس الماضية وبالأخص السنة الفارطة، تحديد العوامل المؤثرة في حجم المبيعات. انظر الملحق رقم (01).

▪ **مصلحة الحوادث:** تتمثل مهمتها الأساسية في اعداد ميزانية التعويضات، وتعد هذه الميزانية التقديرية واجهة الميزانية التقديرية للإنتاج، على أساسها يتم التعويض لمختلف المنتجات التأمينية، وتخضع لنفس الضوابط السالفة الذكر. انظر الملحق رقم (02).

▪ **مصلحة المحاسبة العامة والمالية:** تتمثل مهمتها الأساسية في اعداد الميزانية التقديرية للاستثمار التي تهدف الى عملية التخطيط الأمثل لاختيار المشاريع التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، معدات وتجهيزات ووسائل نقل)، والميزانية التقديرية للمصاريف العامة والتي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة وهي تعكس وجهة نظر المالية لنشاطات الصندوق (مصاريف، أجور الموظفين، رسوم وضرائب...). بالإضافة الى جدول حساب النتائج التقديري انظر الملاحق رقم (03) ورقم (04).

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يومرداس

3. **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تقوم كل مصلحة في ارسال الجداول التي قامت بملئها والموجودة في دفتر الميزانية التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021، ويتم ارسال هذه الجداول خلال الآجال المحددة سلفا في التعليمات السابقة، وتكون هذه الجداول ممضاة من طرف رؤساء المصالح كل حسب اختصاصه والمدير الجهوي، وتكون كذلك وفق نسخة ورقية ونسخة وورد.

4. **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة يتم معالجة ومراقبة المعلومات المرسلّة من طرف الصناديق الجهوية، حيث تتم معالجتها ومراقبتها على مستوى المديرية العامة، وكذا الموافقة عليها وهذه العملية لا تتم دفعة واحدة فيما يخص جميع المعلومات وانما هناك ردود أفعال بين المديرية العامة والصناديق الجهوية التابعة لها، وإذا ما تبين وجود معلومات غير صحيحة، سوف يتم ارجاعها او رفضها ويتم المناقشة عليها مع المصالح المعنية، اما إذا كانت سليمة فيتم تسجيلها الى حين البث فيها و المصادقة عليها من طرف المديرية العامة وفق مخططها الخماسي 2020 – 2024.

5. **المرحلة الخامسة:** و تتمثل هذه المرحلة في المصادقة على الميزانية التقديرية لمختلف الصناديق الجهوية بمن فيهم الصندوق الجهوي محل الدراسة، حيث يتم ارسال المعلومات التي وافقت عليها مديرية التخطيط بالمديرية العامة الى مختلف المديريات المركزية لإسقاطها على الميزانية التقديرية لكل مديرية مركزية، وبعد هذه العملية يتم إعادة معالجتها من طرف مديرية التخطيط للخروج بالميزانية التقديرية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، لترسل الى المدير العام للمراجعة و الموافقة عليها، والذي بدوره يقوم بعرضها على مجلس الإدارة في دورة استثنائية للمصادقة النهائية عليها و ارسالها الى جميع الصناديق الجهوية للتنفيذ.

6. **المرحلة السادسة:** وهي المرحلة ما قبل الأخيرة بالنسبة للصناديق الجهوية، بعد المصادقة على الميزانيات التقديرية يتم عرضها على مجالس الإدارة الجهوية، والتي بدورها تقوم بالمصادقة عليها في دورة خاصة، ويتم توزيعها على مختلف المصالح للتنفيذ والتطبيق.

7. **المرحلة السابعة:** وهي المرحلة الأخيرة يتم فيها المتابعة الدورية لتطبيق الميزانية التقديرية لمختلف المصالح، ويتم ارسال تقارير دورية فصلية الى المديرية العامة، تتضمن تم تنفيذه من الميزانية مع حساب الانحرافات، ومعالجتها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لمعالجتها.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

المطلب الثالث: إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

تعد الميزانية التقديرية للإنتاج والميزانية التقديرية للتعويضات من أهم الميزانيات في الصندوق الجهوي فهي تسعى إلى تحليل المعطيات الخاصة بالسنوات السابقة، إمكانيات الصندوق ووضعية السوق. وهذا المطلب سوف نتطرق إلى أربع ميزانيات مهمة في نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، وذلك من خلال الجداول الخاصة بها.

الجدول رقم (04): الميزانية التقديرية لوظيفة الإنتاج للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

منتجات التأمين	تقديرات الإنتاج سنة 2020	الإنتاج إلى 30/09/2020	تقديرات الإنتاج نهاية سنة 2020	تقديرات الإنتاج سنة 2021
تأمين السيارات	415 000 000,00	274 268 172,66	388 000 000,00	400 000 000,00
تأمين الإنتاج النباتي	6 500 000,00	8 064 755,63	14 000 000,00	16 000 000,00
تأمين الإنتاج الحيواني	12 000 000,00	4 166 775,57	5 500 000,00	10 000 000,00
التأمين ضد الحرائق	15 000 000,00	15 017 206,81	16 000 000,00	16 500 000,00
التأمين على الأخطار المختلفة	29 000 000,00	5 048 706,39	18 000 000,00	18 000 000,00
التأمين ضد الكوارث الطبيعية	14 000 000,00	10 720 143,39	13 000 000,00	13 500 000,00
التأمين على الأخطار الهندسية	12 600 000,00	13 263 501,25	11 000 000,00	12 000 000,00
تأمين النقل	6 825 000,00	3 142 454,66	5 600 000,00	6 000 000,00
المجموع	510 925 000,00	333 691 716,36	471 100 000,00	492 000 000,00

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

التعليق: من خلال الجدول رقم (04) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- تأمين السيارات يحمل النسبة الأكبر من محفظة الصندوق بنسبة 81 %.
- تقديرات سنة 2021م اقل من تقديرات سنة 2020 وهذا راجع الى عدم تحقيق الميزانية التقديرية مما أثر على النتيجة النهائية.
- تعتبر تقديرات الإنتاج لنهاية سنة 2020 مرجع يعتمد عليه في تحديد ميزانية سنة 2021.
- تم اعتماد زيادة ضئيلة في الميزانية التقديرية الإنتاج لسنة 2021 مقارنة بتقديرات نهاية سنة 2020.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يومرداس

الجدول رقم (05): الميزانية التقديرية لوظيفة التعويضات للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

منتجات التأمين	تقديرات الحوادث سنة 2020	الحوادث الى 30/09/2020	تقديرات الحوادث سنة 2020	تقديرات الحوادث سنة 2021
تأمين السيارات	330 000 000,00	101 372 593,36	173 000 000,00	259 800 000,00
تأمين الإنتاج النباتي	1 500 000,00	30 320,00	500 000,00	1 500 000,00
تأمين الإنتاج الحيواني	4 000 000,00	2 639 070,00	3 000 000,00	3 150 000,00
التأمين ضد الحرائق	4 000 000,00	2 144 258,61	2 359 000,00	2 500 000,00
التأمين على الأخطار المختلفة	1 200 000,00	-	23 000,00	25 000,00
التأمين ضد الكوارث الطبيعية	-	-	-	-
التأمين على الأخطار الهندسية	2 000 000,00	-	-	-
تأمين النقل	1 600 000,00	-	1 560 000,00	1 575 000,00
المجموع	344 300 000,00	106 186 241,97	180 442 000,00	268 550 000,00

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

التعليق: من خلال الجدول رقم (05) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- على عكس الميزانية التقديرية للإنتاج تكون تقديرات الحوادث عكسية، بصفة تنازلية لان هدف الصندوق هو التقليل من الحوادث من خلال وسائل التوعية وحملات المرافقة المنضمة دوريا من طرف الصندوق الجهوي عبر الخبراء والمهندسين الزراعيين والبيطرة، وكذا المنشورات التوعوية المسموعة والمرئية.
- لا يوجد تقديرات في حوادث التأمين ضد الكوارث الطبيعية والاطار الهندسية لعدم وجود أي تصريح بحادث سنة 2020 م على عكس الاخطار الأخرى.
- الميزانية التقديرية لسنة 2021م اقل من نظيرتها لسنة 2020 م بحوالي 20 % بسبب التقديرات المتوقعة في نهاية السنة 2020م، إضافة الى ضعف قيمة الحوادث المصرح بها في شهر سبتمبر 2020م.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس

الجدول رقم (06): الميزانية التقديرية لوظيفة الإستثمار للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

الاستثمارات	تقديرات الاستثمارات سنة 2020	الاستثمارات الى 30/09/2020	تقديرات الاستثمارات سنة 2020	تقديرات الاستثمارات سنة 2021
الأراضي	–	–	30 000 000,00	100 000 000,00
المنشآت	–	–		300 000 000,00
الوسائل العامة	–	–	–	–
عتاد النقل والسيارات	–	–	20 000 000,00	20 000 000,00
تجهيزات المكاتب	66 302,52	66 302,52	2 500 000,00	3 000 000,00
عتاد الإعلام الآلي	1 593 568,00	245 072,30	1 593 568,00	1 500 000,00
تجهيزات مختلفة	2 864 726,00	198 000,00	17 150 000,00	54 950 000,00
تجهيزات اجتماعية	–	–	–	–
استثمارات حالية	–	–	–	–
المجموع	4 524 596,52	509 374,82	71 243 568,00	479 450 000,00

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

التعليق: من خلال الجدول رقم (06) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- عدم تحقيق ما تم رسده في ميزانية سنة 2020م، حيث النسبة المحققة لا تتعدى 06 %، وهذا راجع لدواعي جائحة كورونا.
- تقديرات الاستثمار لسنة 2021م مرتفعة مقارنة بسابقتها وهذا راجع الى الأسباب التالية:
 - بالنسبة للأراضي: تم التخطيط لشراء قطعة أرضية في إقليم بلدية بومرداس قصد بناء مقر جديد للصندوق الجهوي.
 - بالنسبة للمنشآت: تم رصد قيمة مالية معتبرة تغطي التكاليف المتوقعة لبناء هذا المقر الجديد للصندوق الجهوي.
 - بالنسبة لعتاد النقل والسيارات: تم التخطيط لشراء سيارات جديدة للصندوق الجهوي، وبيع السيارات القديمة لأنها لم تعد صالحة للاستعمال.
 - بالنسبة للتجهيزات وعتاد الإعلام الآلي: تم تخصيص قيمة مالية لتجهيز الوكالات الجديدة المرتقب افتتاحها في سنة 2021.
 - بالنسبة للتجهيزات المختلفة: تم رصد قيمة مالية معتبرة لتهيئة مقر الصندوق الجهوي وبعض الوكالات المحلية.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يومرداس

الجدول رقم (07): الميزانية التقديرية لوظيفة المصاريف العامة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

لسنة 2021

المصاريف العامة	تقديرات المصاريف العامة سنة 2020	المصاريف العامة الى 30/09/2020	تقديرات المصاريف العامة سنة 2020	تقديرات المصاريف العامة سنة 2021
مشتريات وخدمات خارجية	12 461 147,00	5 319 425,73	13 400 000,00	14 740 000,00
خدمات خارجية أخرى	3 857 221,00	12 231 043,77	16 000 000,00	17 600 000,00
مصاريف العمال	70 788 000,00	61 035 560,13	93 400 000,00	112 080 000,00
ضرائب ورسوم	10 056 299,00	6 540 707,97	8 400 000,00	9 240 000,00
خدمات عملياتية أخرى	1 475 848,00	822 740,86	1 250 000,00	1 375 000,00
المجموع	98 638 515,00	85 949 478,46	132 450 000,00	155 035 000,00

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

التعليق: من خلال الجدول رقم (07) الخاص بالميزانية التقديرية للمصاريف العامة نستنتج مايلي:

- هنالك زيادة معتبرة في المصاريف العامة من سنة الى أخرى، وهذا راجع بنسبة كبيرة الى ارتفاع مصاريف وأجور العمال من سنة الى أخرى نتيجة الأقدمية في العمل.
- انخفاض قيمة الضرائب والرسوم راجع الى انخفاض أقساط التامين المحققة في سنة 2020، والتي تحتسب الضرائب والرسوم على أساسها، وبسط مثال الرسم على النشاط المهني والذي يمثل 2 % من الأقساط الصافية للتامين.
- ارتفاع ملموس في قيمة المشتريات والخدمات راجع أساسا الى ارتفاع أسعارها من جهة، وافتتاح وكالات جديدة في إقليم الولاية.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس.

بعد تطرقنا في المبحث الثاني الى طريقة اعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، مع التطرق لأهم الميزانيات التقديرية المستعملة، سوف نقوم بدراسة استعمالاتها في مراقبة التسيير، من خلال حساب وتحليل الانحرافات لمختلف الوظائف الرئيسية.

المطلب الأول: حساب وتحليل الانحرافات في وظيفة الإنتاج

سوف نقوم باسقاط مدى تحقيق ميزانية للإنتاج مع حساب وتحليل الانحرافات الحاصلة من خلال ما يلي:

الجدول رقم (08): مراقبة الميزانية لوظيفة الإنتاج للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

منتجات التأمين	تقديرات الإنتاج سنة 2021	الإنتاج لسنة 2021	الفارق بين التقديرات والنتائج المحققة	النسبة: النتائج / التقديرات
تأمين السيارات	400 000 000,00	342 134 366,31	57 865 633,69 -	85,53%
تأمين الإنتاج النباتي	16 000 000,00	5 144 220,38	10 855 779,62 -	32,15%
تأمين الإنتاج الحيواني	10 000 000,00	7 838 484,35	2 161 515,65 -	78,38%
التأمين ضد الحرائق	16 500 000,00	18 337 867,98	1 837 867,98	111,14%
التأمين على الأخطار المختلفة	18 000 000,00	5 733 230,68	12 266 769,32 -	31,85%
التأمين ضد الكوارث الطبيعية	13 500 000,00	13 900 267,62	400 267,62	102,96%
التأمين على الأخطار الهندسية	12 000 000,00	9 095 324,11	2 904 675,89 -	75,79%
تأمين النقل	6 000 000,00	6 135 107,13	135 107,13	102,25%
المجموع	492 000 000,00	408 318 868,56	83 681 131,44 -	82,99%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق داخلية للصندوق الجهوي (انظر الملحق رقم 05)

التعليق: من خلال الجدول رقم (08) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- انطلاقا من النتائج المحققة في نهاية سنة 2021م ومقارنة بتقديرات هذه السنة نلاحظ ما يلي:
 - عدم تحقيق النتيجة الموجودة في الميزانية التقديرية على الرغم من الجهود المبذولة خلال السنة، وهذا راجع الى اثار جائحة كورونا، وما خلفته على الاقتصاد الوطني مما أدى بالعديد من الشركات الى التخفيض من قيمة التأمينات خاصة أصحاب المهن الحرة، وهو ما نلاحظه في انخفاض قسط التأمين على الاخطار المختلفة.
 - نفس الشيء بالنسبة للتأمينات الفلاحية خاصة مع المنافسة.

المطلب الثاني: حساب وتحليل الانحرافات في وظيفة الحوادث.

تعتبر وظيفة التعويض مرآة الصندوق الجهوي لدى زبائنه، فكلما كان هناك حوادث و تم التعويض المباشر لها كلما زادت ثقة الزبون في شركته و زاد ارتباطه بها، و سوف تقوم في هذا المطلب بحساب وتحليل الانحرافات الحاصلة في جول الميزانية التقديرية للحوادث من خلال ما يلي:

الجدول رقم (09): مراقبة الميزانية لوظيفة الحوادث للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

منتجات التأمين	تقديرات الحوادث سنة 2021	الحوادث لسنة 2021	الفارق بين التقديرات والنتائج المحققة	النسبة: النتائج / التقديرات
تأمين السيارات	259 800 000,00	145 614 267,81	- 114 185 732,19	56,05%
تأمين الإنتاج النباتي	1 500 000,00	-	- 1 500 000,00	0,00%
تأمين الإنتاج الحيواني	3 150 000,00	3 517 850,91	367 850,91	111,68%
التأمين ضد الحرائق	2 500 000,00	1 195 682,17	- 1 304 317,83	47,83%
التأمين على الأخطار المختلفة	25 000,00	10 912,00	- 14 088,00	43,65%
التأمين ضد الكوارث الطبيعية	-	-	-	-
التأمين على الأخطار الهندسية	-	20 465,63	20 465,63	-
تأمين النقل	1 575 000,00	1 184 392,45	- 390 607,55	75,20%
المجموع	268 550 000,00	151 543 570,97	-117 006 429,03	56,43%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق داخلية للصندوق الجهوي (انظر الملحق رقم 06)

التعليق: من خلال الجدول رقم (09) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- انخفاض التصريح بالحوادث مقارنة بالتقديرات لسنة 2021م، خاصة بالنسبة لتأمين السيارات وهذا راجع أساسا الى تبعات جائحة كورونا في الحجر الصحي، خاصة أيام العطلة الصيفية اين تكثر الحوادث من جهة، ومعالجة الملفات القديمة العالقة من جهة اخرى.
- نلاحظ ارتفاع طفيف في التصريح بالحوادث بالنسبة للتأمين الحيواني وهو راجع أساسا الى الحرائق التي حدثت سنة 2021م في القطر الجزائري، وما خلفته من هلاك العديد من رؤوس الأغنام و الأبقار و صناديق النحل التي كانت مؤمنة لدى الصندوق الجهوي، و قد تم التعويض لأصحابها في الاجال المحددة سلفا.

المطلب الثالث: حساب وتحليل الانحرافات في وظائف التسيير

بعد دراسة الجانب التقني في الصندوق الجهوي سوف نتطرق للجانب المالي من خلال دراسة، حساب وتحليل الانحرافات في وظائف التسيير من خلال ميزانية الإستثمار وميزانية المصاريف العامة مع إعطاء تعليقات وشرح حول هذه الانحرافات.

الجدول رقم (10): مراقبة الميزانية لوظيفة الاستثمارات للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

الاستثمارات	تقديرات الاستثمارات سنة 2021	الاستثمارات لسنة 2021	الفارق بين التقديرات والنتائج المحققة	النسبة: النتائج / التقديرات
الأراضي	100 000 000,00	—	—	0,00%
المنشآت	300 000 000,00	—	—	0,00%
الوسائل العامة	—	—	—	—
عتاد النقل والسيارات	20 000 000,00	—	—	0,00%
تجهيزات المكاتب	3 000 000,00	1 841 854,70	66 302,52	61,40%
عتاد الإعلام الآلي	1 500 000,00	1 017 437,50	1 593 568,00	67,83%
تجهيزات مختلفة	54 950 000,00	189 060,00	2 864 726,00	0,34%
تجهيزات اجتماعية	—	—	—	—
استثمارات حالية	—	—	—	—
المجموع	479 450 000,00	3 048 352,20	4 524 596,52	0,64%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق داخلية للصندوق الجهوي (انظر الملحق رقم 07)

التعليق: من خلال الجدول رقم (10) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

على الرغم من ان الغلاف المالي الكبير المتخصص للمشاريع السالفة الذكر في الميزانية التقديرية للاستثمار، الا ان نسبة تحقيقه تقدر ب 0.64% وهذا راجع الى:

- عدم توفر القطعة الأرضية في إقليم بومرداس على الرغم من الطلبات الكثيرة والوعود المقدمة.
- عدم توفر القطعة الأرضية أدى الى عدم تجسيد المشروع الخاص ببناء المقر الجديد للصندوق الجهوي.
- عدم توفر السيارات الجديدة في السوق الجزائرية بعد تأخير منح الاعتماد لوكلاء السيارات من جهة، والغلاء الفاحش لبعض السيارات المتوفرة من جهة اخرى.
- الاستثمارات المحققة تتمثل في تجهيزات المكاتب وعتاد الاعلام الالي نتيجة فتح وكالات جديدة.

الفصل الثالث: واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يومرداس

الجدول رقم (11): مراقبة الميزانية لوظيفة المصاريف العامة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة

2021

المصاريف العامة	تقديرات المصاريف العامة سنة 2021	المصاريف العامة لسنة 2021	الفارق بين التقديرات والنتائج المحققة	النسبة: النتائج / التقديرات
مشتريات وخدمات خارجية	14 740 000,00	7 977 457,64	- 6 762 542,36	54,12%
خدمات خارجية أخرى	17 600 000,00	8 548 782,53	- 9 051 217,47	48,57%
مصاريف العمال	112 080 000,00	83 826 051,50	- 28 253 948,50	74,79%
ضرائب ورسوم	9 240 000,00	7 684 324,99	- 1 555 675,01	83,16%
خدمات عملياتية أخرى	1 375 000,00	1 554 050,23	179 050,23	113,02%
المجموع	155 035 000,00	109 590 666,89	- 45 444 333,11	70,69%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق داخلية للصندوق الجهوي (انظر الملحق رقم 07)

التعليق: من خلال الجدول رقم (11) يمكننا استخلاص المعطيات التالية:

- انخفاض في قيمة المصاريف العامة لسنة 2021 مقارنة بالتقديرات المتوقعة وذا راجع أساسا الى عدم تحقيق النتائج الموجودة من الأقساط التأمينية، أدى هذا الى انخفاض الضرائب والرسوم المدفوعة، إضافة الى انخفاض قيمة المشتريات والخدمات الخارجية والخدمات الأخرى.
- انخفاض كبير في أجور العمال راجع بالأساس الى إصابة العديد من العمال بجائحة كورونا مما أدى الى تكفل صندوق الضمان الاجتماعي بعطالهم المرضية.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع استخدام الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، بحيث لاحظنا بأن الصندوق الجهوي بصفته شركة تامين يضع أهداف مسطرة ويعمل على تحقيقها، كما أنه يقوم بإكتشاف الانحرافات وتحليلها لمعرفة الأسباب المؤدية لها، ويعمل جاهدا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لكل انحراف، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب بهدف الوصول الى النتائج المرجوة.

كما تبين أن الصندوق للجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس يعتمد في اعداد الميزانيات التقديرية على جداول رقمية والرسومات البيانية والمنحنيات التي كانت ستسهل عليه عملية المقارنة بين الانحرافات في شركة التامين (الصندوق الجهوي).

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد القيام بدراستنا هذه محاولين الإجابة عن التساؤلات السابقة في المقدمة والتي كانت تشغلنا، توصلنا إلى أن التأمين فكرة قديمة من حيث التفكير فيه، وحديث من حيث التعامل معه، كما تمكنا من استخلاص تعريف شامل للتأمين وتعرفنا على الدور الفعال الذي تؤديه شركات التأمين، ومساهمتها في تشكيل الدخل الوطني والذي تنتج عنه العملة الصعبة كما أنها تؤدي إلى تراكم كتلة ضخمة من رؤوس الأموال بواسطة الاحتياطات التقنية التي تستعملها الشركات التأمين في توظيفات المالية على مستوى أسواق المال.

ومع تطور شركات التأمين وتنوع مجالاتها وتعدد وظائفها أصبحت تقدم خدمات أكثر جودة، وأصبحت مراقبة تسيير هذه الشركات ضرورة كبرى، لما لها من أهمية اقتصادية، وحتى نتمكن مراقبة التسيير توجب علينا استعمال أدوات وأساليب لتقييم أدائها وهذا من خلال استخدام الميزانيات التقديرية كوسيلة مثلى لمراقبة أنشطتها، ومدى قدرة شركات التأمين على الوفاء بالتزاماتها اتجاه حملة الوثائق في أوقاتها المقررة لحماية مصالح المؤمن لهم وضمان نجاح نشاط شركات التأمين واستمراره.

ومن خلال الفصول الثلاثة وانطلاقا من الفرضيات الأساسية يمكن عرض نتائج الفرضيات والنتائج النهائية لهذه الدراسة والتوصيات المقدمة وأفاق البحث العلمي.

1. نتائج اختبار الفرضيات:

○ **الفرضية الفرعية الأولى:** تبين من الدراسة ان المورد الأول لشركات التأمين هو الحصول على أكبر قدر من الأقساط التأمينية من المؤمن لهم، والعمل للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في قطاع التأمين، ثم تقوم هذه الشركات بتوظيف هذه الأموال في استثمارات أخرى تحصل من خلالها على عوائد اضافية. وقد تبين ذلك من خلال دراستنا لمعطيات ومؤشرات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي للسنوات السابقة 2016 - 2020، حيث لاحظنا التطور في رقم الأعمال من سنة لأخرى، والاهتمام الذي يليه الصندوق الجهوي لهذا الجانب قصد تحقيق أكبر رقم اعمال من الأقساط التأمينية على مستوى ولاية بومرداس، وهو ما مكنه من احتلال ريادة القطاع في الولاية برقم اعمال ناهز 500 مليون دينار جزائري. ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى " يتم إعداد الموازنة التقديرية على مستوى شركات التأمين بالاعتماد على الحصة السوقية بهدف تعظيم الأرباح".

○ **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين من الدراسة ان شركات التأمين تعطي أكبر اهتمام بميزانية وظيفتي الإنتاج والحوادث أكثر من غيرها من الميزانيات التقديرية الأخرى، لانهما مرآة هذه الشركات أمام زبائنهما، و من خلال دراستنا في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بصفته شركة تأمين فنجد انه قد اكبّر قدر اهتمام بالجانب التقني للتأمينات من خلال وظيفتي الإنتاج و الحوادث، سواء من ناحية استخدام الموارد المالية المتمثلة في الأقساط التأمينية او من الناحية المادية والبشرية حيث يمتلكان اكبر عدد من الموظفين والذي يفوق 70 % من مجموع الموظفين في الصندوق، إضافة الى استغلاله هذه الموارد بالصورة التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه ومواجهة متطلبات المستقبل. ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية " تعطي شركات التأمين أكثر اهتمام للميزانية التقديرية لوظيفة الإنتاج والميزانية التقديرية لوظيفة الحوادث أكثر من باقي وظائف التسيير الأخرى".

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين من الدراسة ان القرار النهائي للموافقة على الميزانية التقديرية لشركات التأمين بيد المديرية العامة وفق مخططاتها على المديين المتوسط والطويل، حيث ان مراحل اعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس، كذلك القرار النهائي للتصديق وتنفيذ هذه الميزانيات التقديرية يكون من صلاحيات المديرية العامة. ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة " يتم اعتماد المركزية في إعداد الميزانيات التقديرية من طرف المديرية العامة لشركات التأمين ".

○ **الفرضية الفرعية الرابعة:** تبين من الدراسة ان حساب وتحليل الانحرافات الواردة لدى تطبيق الميزانية التقديرية لمختلف الوظائف في شركات التأمين، يساهم في معالجة النواقص الواردة وتقليص الانحرافات من خلال اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وكيف ساهم ذلك في معالجة الفوارق الواردة فيها من خلال العمل على تصحيحها بقرارات سليمة، واتباع استراتيجيات هادفة لتصحيح المسار. ومنه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة " تساهم الميزانية التقديرية في شركات التأمين في تقليص الانحرافات وتصحيحها واتخاذ القرارات السليمة ".

○ **الفرضية الرئيسية:** تبين من الدراسة التي قمنا حول موضوع الميزانية التقديرية و تطبيقاتها في شركات التأمين، وكذا استعمالها كوسيلة لمراقبة التسيير في هذه الشركات، حيث رأينا كيف ان هذه الشركات بصفة عامة و الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بومرداس - موضوع الدراسة - تعتمد في اعداد هذه الميزانية التقديرية على عوائدها من الأقساط التأمينية وسعيها للحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة، هذا يجعلها تعتمد بدرجة اكبر على الميزانية التقديرية لاهم وظيفتين في شركات التأمين و المتمثلة في وظيفة الإنتاج ووظيفة الحوادث، اللتان تمثلان عصب الحياة والدوام لهذه الشركات، سواء من الناحية المالية و الإمكانات المادية المتاحة لهما او من الناحية البشرية لكلا الوظيفتين، و التي يؤثر عملهما على جميع الوظائف في

شركات التأمين. كما استنتجنا بان اعداد الميزانية التقديرية في شركات التأمين يخضع لمبادئ أساسية يجب الالتزام بها و هذا ما رأيناه في دراستنا بالصندوق الجهوي من المراحل المتبعة لإعداد الميزانية التقديرية من بداياتها في مختلف الوظائف و المصالح الى المصادقة عليها و الموافقة علي تنفيذها من طرف المديرية العامة، والتي لديها سلطة القرار النهائي في الموافقة على مكوناتها و محتوياتها، كل هذا بهدف استعمال هذه الميزانية التقديرية في مراقبة سيرورة نشاط شركات التأمين من خلال حساب الانحرافات الواردة لدي تطبيقها و تحليلها التحليل السليم قصد الخروج بحلول سريعة وواقعية تساعد هذه الشركات على الرقى الى مصاف كبرى الشركات الرائدة في قطاع التأمين، و ما يتركه ذلك من اثار إيجابية على اقتصاد البلاد. ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية " تعد وتستعمل الميزانية التقديرية كوسيلة لمراقبة التسيير في شركات التأمين لغرض عملية التخطيط والرقابة ضمن ضوابط ومعايير معينة "

2. نتائج الدراسة:

- لقد توصلنا من خلال اعدادنا لهذه الدراسة إلى العديد من النتائج وفق سياق منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، هذه النتائج التي نقدمها بشكل تتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.
- تعتبر الميزانية التقديرية أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار، وذلك من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 - يهدف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من خلال الميزانية التقديرية إلى الوصول لأنسب طريقة لتحقيق أكبر قدر من الأرباح.
 - يعتمد الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في اعداد الميزانيات التقديرية بشكل كبير على الميزانية التقديرية للإنتاج والميزانية التقديرية للتعويضات، وهذا راجع الى طبيعة نشاط الصندوق بصفته شركة تأمين.
 - لا يتم الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية في عملية التقدير وإعداد الميزانيات التقديرية فالتقدير يتم بواسطة أساليب تقليدية كالاعتماد على بيانات تاريخية لسنوات سابقة والوسط الحسابي.
 - يتم إعداد الميزانية التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من طرف الإدارة الجهوية، لكن يتم التنفيذ بعد أخذ الموافقة من طرف المديرية العامة، وهذا ما يؤكد مركزية اتخاذ القرارات.
 - تساهم مختلف الميزانيات التقديرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في تفعيل النظام التخطيطي والرقابي، وتختلف درجة مساهمة كل ميزانية حسب أهمية كل منها.
 - إن أهم خطوات الميزانية التقديرية في دراسة الانحرافات وتحليلها وتفسير أسبابها والبحث على الإجراءات التصحيحية عليها هي نفسها مراحل خطوات مراقبة التسيير لاتخاذ القرار حيث تعد مرحلة تفسير الانحرافات والبحث عن الحلول هي تعبير عن اتخاذ القرار في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

3. التوصيات:

- على ضوء النتائج المستوحاة من دراستنا، يمكننا الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتي قد تساهم في اعداد الميزانيات التقديرية، وفق الأساليب العلمية نذكر منها:
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على الميزانية التقديرية، وهذا لما تجنيه من فوائد من جراء اعتماد هذه الأداة التسييرية.
- ضرورة الاهتمام بالميزانية التقديرية في المؤسسات الجزائرية عموما وشركات التأمين خصوصا من خلال العمل على إرساء معايير وإجراءات لها.
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي لمراقب التسيير، واتخاذها كقرار يخدم مصالح المؤسسة باعتبار الميزانية التقديرية أداة رقابة وتسيير لا أكثر ولا أقل.
- تشجيع البحث والدراسة في مجال الميزانيات التقديرية وتقنيات التسيير لتمكين المؤسسة من اختيار البدائل الأفضل.
- إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال حول الميزانية التقديرية وكيفية إعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة.

4. أفاق البحث:

تعتبر موضوع الميزانية التقديرية رغم كل ما توصل اليه العلم حاليا من طرق واحصائيات علمية، موضوعا شائكا ومعقد لأنها ترتبط بالتقديرات والتوقعات التي تتم في المستقبل، إضافة الى ان البيئة التي تحيط بالمؤسسات تتغير بصفة متسارعة، هذا يؤدي بنا الى طرح التساؤلات التالية:

- هل من الممكن الوصول الي أدني حد من الانحرافات بالاعتماد على الميزانية التقديرية؟
- هل فترة السنة تعد مقياس ومعيار مناسب لصلاحية التقديرات؟
- أثر أنظمة المعلومات الذكية في تفعيل دور الموازنة التقديرية.
- نظام الميزانيات التقديرية وعلاقته بالوظائف الإدارية: التخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

كتب:

- 1- أسامة عزمي وآخرون، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد، عمان. 2020.
- 2- دفواز صالوم حموي ومحمد رمضان إسماعيل، "إدارة المؤسسات والأسواق المالية"، دار علاء الدين. دمشق، 2011.
- 3- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 4- عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 5- عبد الكريم قندوز، "التحوط وإدارة الخطر"، دار أي كتب، لندن، 2018.
- 6- عز الدين فلاح، "التأمين مبادئه وأنواعه"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 7- عيد احمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، "إدارة الخطر والتأمين". دار اليازوري. 2009.
- 8- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 9- ناصر دادي عدون وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.

المجلات والمقتنيات ومحاضرات:

- 1- بركان زهية، كتمير حورية، مداخلة بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لتفعيل المؤسسات وتفعيل الابداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة.
- 2- بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، محاضرات.
- 3- بن زكورة العونية، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، المجلد 16-العدد 1

- 4- خالد رجم، شربي محمد الأمين، محاضرات مراقبة التسيير، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، التخصصين محاسبة وجباية وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2018-2019.
- 5- الدكتور عبد العزيز بن علي الغامدي، "إعادة التأمين والبدل الإسلامي"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 2017.
- 6- الدكتور محمد دبو زين، "تقنيات التأمين وإعادة التأمين"، محاضرة، جامعة بومرداس، 2016/2017، الجزائر
- 7- رزاز رتيبة، الطيف عبد الكريم، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، موجهة لسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بومرداس، 2018-2019.
- 8- سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد، 11-العدد 3.
- 9- علوطي لمين، هاجر تزغوين، اليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، 2019.
- 10- غزيوان علي، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد، 04-العدد 07.
- 11- كمال أكرم، "الخطر والتأمين"، محاضرة، جامعة بسكرة، 2012، الجزائر.
- 12- محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
- 13- مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 08-العدد 01، 2018.
- 14- معراج جديدي، "محاضرات في قانون التأمين الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر
- 15- نعمون محمد عز الدين، محددات اختيار أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 02-العدد 01.
- 16- نعيمة يحيوي، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، موجهة لطلبة الماستر، التخصصين التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة.

المذكرات والرسائل والاطروحات:

- 1- إيمان قويدري، تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016-2017.
- 2- بن عمروش فائزة، "واقع تسويق الخدمات في شركات التأمين"، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2008، الجزائر.
- 3- بن يونس زينب وعثماني عزيزة، "قطاع التأمين في الجزائر الواقع والتحديات"، مذكرة ماستر، المسيلة، 2017/2018.
- 4- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2005/2006.
- 5- حدباوي أسماء، "الحاجة للنهوض بقطاع التأمينات وضرورة تجاوز المعوقات"، دراسة السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011-2012.
- 6- حسان ناصف، "دور شركات التأمين في محاولة مكافحة الاحتيال"، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2017/2018، الجزائر.
- 7- خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016.
- 8- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة-الجزائر، 2004-2005.
- 9- رحمانى نوال، استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015-2016.
- 10- رزيق منال، "دور تحليل الملاءة والمردودية في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين"، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات، 2015، البويرة.
- 11- شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2014-2015.

- 12- صوار يوسف، "محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التتقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية
- 13- عبدلي لطيفة، "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان.
- 14- عقون حكيمة، "إدارة مخاطر شركات التأمين"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات، مذكرة ماستر، جامعة ام بواقي، 2013.
- 15- عيوش عبد الرحيم ودحماني عبد الوافي، "تقييم الأداء المالي في شركات التأمين"، مذكرة ماستر، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، 2018/2019، الجزائر.
- 16- معوش محمد الأمين، " دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الاضرار لتعزيز ملاءتها المالية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس-1، 2013/2014.
- 17- نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2011-2012.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

1. TAFIANI.B, « Les assurances en Algérie », Editions OPU et ENAP, Alger, 1987. P.26

ثالثا: المراجع الالكترونية

1. <https://www.cnma.dz/historique/>
2. www.acc4 arab.com 202011/06/7 ،:42.

الملاحق

الملحق (01): نموذج لجدول الميزانية التقديرية للإنتاج

OBJECTIFS ASSURANCES
I / CONTRACTIONS CNMA

I-1 Cotisation par Trimestre

BRANCHES	Prévisions exercice 2020	Réalisation au 30/09/2020	Prévisions de clôture 2020	Prévisions 2021	1 ^{er} Trimestre	2 ^{ème} Trimestre	3 ^{ème} Trimestre	4 ^{ème} Trimestre
Total Automobile								
Matériel Agricole								
Automobile								
Assurance Agricole								
P. Végétale								
P. Animale								
IARD								
Incendies								
Risques Divers*								
RC Agriculteur								
Cat/Naturelle								
Engineering								
Assurance Transport								
Transport								
MH								
RC Professionnelle								
TOTAL PRODUCTION								

Risque Divers*, reprendra toutes les grappes sauf les grappes suivantes: "RC Agriculteurs", "Multi Risques habitation", "RC Professionnelle".



SIEGE SOCIAL : 24, Boulevard Victor Hugo - Alger - Téléphone : (021) 74 33 28 / (021) 74 35 31

Fax : (021) 74 99 07 - (021) 74 50 21 - Site WEB : www.cnma.dz - E-Mail : cnma@cnma.dz

الملحق (02): نموذج لجدول الميزانية التقديرية للحوادث

II-1 Sinistre par Trimestre

BRANCHES	Prévisions exercice 2020	Réhabilitation au 30/09/2020	Prévisions de clôture 2020	Prévisions 2021	1 ^{er} Trimestre	2 ^{ème} Trimestre	3 ^{ème} Trimestre	4 ^{ème} Trimestre
Total Automobile								
Auto Matériel								
Auto Corportel								
Matériel Agricole								
Assurance Agricole								
P. Végétale								
P. Animale								
IARD								
Incendies								
Risques Divers *								
RC Agriculteur								
Cat/Naturelle								
Engineering								
Assurance Transport								
Transport								
MRH								
RC Professionnelle								
TOTAL PRODUCTION								

Risque Divers*, représente toutes ses grappes sauf les grappes suivantes : "RC Agriculteurs", "Multi Risques Habitation", "RC Professionnelle".



SIEGE SOCIAL : 24, Boulevard Victor Hugo - Alger - Téléphone : (021) 74 33 28 / (021) 74 35 31

Fax : (021) 74 99 07 - (021) 74 50 21 - Site WEB : www.cnma.dz - E-Mail : cnma@cnma.dz

الملحق (03): نموذج لجدول الميزانية التقديرية للاستثمار والمصاريف العامة

SIEGE SOCIAL : 24, Boulevard Victor Hugo - Alger - Téléphone : (021) 74 33 28 / (021) 74 35 31
Fax : (021) 74 99 07 - (021) 74 50 21 - Site WEB : www.cmma.dz - E-Mail : cmma@cmma.dz

IV-7 Moyens Financiers Investissement

Rubrique	Prévisions exercice 2020	Rallonge 2020	Réalisation au 30/09/2020	Prévisions de clôture 2020	Prévision Exercice 2021	1 ^{er} Trimestre	2 ^{ème} Trimestre	3 ^{ème} Trimestre	4 ^{ème} Trimestre
Terrains									
Bâtiments									
Mat. Outillages									
Mat. Roulant									
Eqpts de Bureaux									
Eqpts. Informatique									
Agenc. Installation									
Eqpts. Sociaux									
Invest. En cours									
TOTAL									

les montants des investissements encodés dans les Chapitres précédents (de IV-1 à IV-6) doivent être reportés dans le tableau ci-dessus

Frais Généraux

Rubrique	Prévisions exercice 2020	Réalisation au 30/09/2020	Prévisions de clôture 2020	Prévision Exercice 2021	1 ^{er} Trimestre	2 ^{ème} Trimestre	3 ^{ème} Trimestre	4 ^{ème} Trimestre
Achats et services extérieurs								
Autres services extérieurs								
Charges du personnel								
Impôts, taxes et versements...								
Autres charges opérationnelles								
Charges financières								
TOTAL								

NB : la rubrique "Charges Financières" est définie comme les charges générées par les placements effectués par les entreprises, cependant cette rubrique doit être nulle



COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNEL au 31/12/2020

RUBRIQUES	OPERATIONS NETTES 30/09/2020	Prévisions de clôture 31/12/2020	PREVISIONS 2021
Primes émises sur opérations directes			
Primes acceptées			
Primes émises reportées			
Primes acceptées reportées			
I-Primes acquises à l'exercice			
Prestations sur opérations directes			
Prestations sur acceptations			
II-Prestations de l'exercice			
Commissions reçues en réassurance			
Commissions versées en réassurance			
III-Commissions de réassurance			
IV-subventions d'exploitation d'assurance			
V-MARGE D'ASSURANCE NETTE			
Services extérieurs et autres consommations			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
Production immobilisée			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements			
Provisions et perte de valeurs pertes de valeur			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
VI-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL			
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RÉSULTAT FINANCIER			
VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V -VI)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES			
VIII-RÉSULTAT NET DES RÉSULTATS ORDINAIRES			
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			



SIEGE SOCIAL : 24, Boulevard Victor Hugo - Alger - Téléphone : (021) 74 33 28 / (021) 74 35 31

Fax : (021) 74 99 07 - (021) 74 50 21 - Site WEB : www.cnma.dz - E-Mail : cnma@cnma.dz

الملحق (05): نموذج لجدول متابعة الميزانية التقديرية للإنتاج لسنة 2021

CRMA DE BOUMERDES OBJECTIFS ASSURANCES

1/ COTISATIONS CRMA

BRANCHES	Prévisions exercice	Structure	Prévisions période	Structure	Réalisations période	Structure	Prévisions trimestre	Structure	Réalisations trimestre	Structure	Tx1	Tx2	Tx3	Tx4
Automobile	397 000 000,00		397 000 000,00		339 508 139,15		129 550 000,00		80 840 165,34		86%	63%	20%	86%
Automobile (Matériel Agricole)	3 000 000,00		3 000 000,00		2 626 227,16		750 000,00		568 155,84		88%	76%	19%	88%
Total Automobile	400 000 000,00	8%	400 000 000,00	8%	342 134 366,31	84%	130 000 000,00	83%	81 408 321,18	90%	86%	63%	20%	86%
Incendies	16 500 000,00		16 500 000,00		18 337 867,98		2 500 000,00		2 704 011,00		11%	108%	16%	111%
P. Végétale	16 000 000,00		16 000 000,00		5 144 220,38		4 000 000,00		153 904,85		32%	4%	1%	32%
Risques Divers	18 000 000,00		18 000 000,00		5 454 798,34		8 000 000,00		445 616,00		30%	6%	2%	30%
P. Animale	10 000 000,00		10 000 000,00		7 838 484,35		2 500 000,00		275 137,58		78%	11%	3%	78%
Cat/Naturelle	13 500 000,00		13 500 000,00		13 900 267,62		4 500 000,00		2 288 102,98		103%	51%	17%	103%
Transport	5 500 000,00		5 500 000,00		6 135 107,13		1 375 000,00		1 779 068,55		112%	129%	32%	112%
Engineering	12 000 000,00		12 000 000,00		9 095 324,11		4 000 000,00		32 538,91		76%	1%	0%	76%
R.C Professionnelle	250 000,00		250 000,00		210 138,90		62 500,00		35 139,00		84%	56%	14%	84%
MRH	250 000,00		250 000,00		68 294,34		62 500,00		16 290,90		27%	26%	7%	27%
Total hors Automobile	92 000 000,00	19%	92 000 000,00	19%	66 184 502,25	17%	27 000 000,00	17%	7 729 809,77	9%	72%	29%	8%	72%
Total branches agricoles	26 000 000,00	5%	26 000 000,00	2%	12 982 704,73	1%	6 500 000,00	4%	429 042,43	0%	50%	7%	2%	50%
TOTAL PRODUCTION	492 000 000,00		492 000 000,00		408 318 868,56		157 000 000,00		89 138 130,95		83%	57%	10%	83%

4 EME TRIMESTRE 2021

NB : Structure 1= part de l' automobile /portefeuille global

Structure 2= part des branches hors automobile /portefeuille global

Structure 3= Part des branches agricoles / portefeuille global

Taux 1: taux de réalisation période

Taux 2: taux de réalisation trimestre

Taux 3: taux de réalisation trimestre/exercice

Taux 4: taux de réalisation période/exercice

Commentaires sur tous les écarts:

Le portefeuille réalisé au 31 Décembre 2021 est de 408 318 868,56 DA, soit un Taux de réalisation de 83 % de la prévision annuelle,
La Branche Automobile représente 84 % du portefeuille global réalisé au 31 Décembre 2021
Par comparaison à la prévision de la période au 30 Septembre 2021, les branches d'assurance: Incendie, Production Animale, Catastrophes Naturelles, Transport et l' assurance Engineering
ont connu une augmentation significative de l'ordre :
- Branche Incendie : 111 %
- Branche Catastrophes Naturelles : 103 %
- Branche Transport : 112 %

الملحق (06): نموذج لجدول متابعة الميزانية التقديرية للحوادث لسنة 2021

4) SINTRESAFAVER

4=1 SINTRESAFAVER PARAGE

4) trimestre 2021

4° Trimestre 2021	Antérieur à 2018												Année 2019												
	SAP (1)		Dossiers sans suite		dossiers repri		Déclaration		Réglement		Solde (4)		SAP (2)		Dossiers sans suite		Dossiers Repri		Déclaration		Réglement		Solde (5)		
	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbr	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	
Automobile	45 578 80,64	2 572		1 458		31	65 905 075,39	1 564	88 008 974,91	722	23 476 91,02	1 987	49 804 320,44	2 219		720		11		21 373 56,44	458	46 704 756,26	910	24 468 88,32	1 058
Automobile (Véhicule Agricole)																									
Total Automobile	45 578 80,64	2 572		1 458		31	65 905 075,39	1 564	88 008 974,91	722	23 476 91,02	1 987	49 804 320,44	2 219		720		11		21 373 56,44	458	46 704 756,26	910	24 468 88,32	1 058
Incendie	396 100,32	8				-	55 000,00		88 696,00	3	94 480,32	5	15 971,00	2						5 779,63	1	21 736,63	1	-	
Réglement Divers	15 300,00	1									15 300,00	1	50 000,00	1			-			50 000,00		6 700,00		2 714 286,10	12
R. Annuel	15 829 906,83	69				-	492 261,56		735 260,80	1	44 582 384,46	68	392 380,00	12						1 788 606,10					
Cat. Naturelles																									
Transport																									
Engrenage				1									1 833 120,00	1		1		-		1 833 120,00				-	
RCNIE																									
Autres Risques																									
TOTAL	61 720 130,69	2 590		1 459		31	65 357 809,83	1 564	88 848 877,72	726	38 239 073,80	2 061	52 095 770,44	2 235		721		11		21 228 580,07	459	46 733 924,89	911	26 591 07,42	1 070

	Année 2020												Année 2021												Solde des SAP in période (4)+(5)-(6)+(7)
	SAP (3)		Dossier sans suite		Dossier Repri		Déclaration		Réglement		Solde (6)		Déclaration		Dossier sans suite		Dossier Repri		Réglement		Solde (7)				
	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre			
Automobile	8252465,71	4 024		1014		10	23 877 07,28	991	59 841 967,74	1 814	46 557 605,25	2 197	32 566 090,90	5 722	939		17		85 483 559,08	1 952	46 675 557,82	2 848	141 123 955,41	8 090	
Automobile (Véhicule Agricole)																									
TotalAutomobile	82 522 465,71	4 024		1014		10	23 877 07,28	991	59 841 967,74	1 814	46 557 605,25	2 197	32 566 090,90	5 722	939		17		85 483 559,08	1 952	46 675 557,82	2 848	141 123 955,41	8 090	
Incendie	1589 650,67	6				-	78 75,89		1347 980,78	5	65 920,00	1	3 611 00,18	12	1				1753 267,44	1	1 897 799,74	10	2 052 000,06	16	
Réglement																									
Risque Divers																									
R. Annuel	1 068 030,00	49			9		355 415,00	9	40 460,00	18	1 379 985,00	41	2 490 000,00	46	1				395 130,00		2 184 670,00	45	20 321 595,56	166	
Cat Naturelles																									
Transport	30 000,00	1				-	2 747,50		27 355,50	1	-		1 087 199,00	1					11 871 139,20	1	-				
Engrenage		1			1		8 538,75	1	8 538,75	1	-		1 926,88	1		1			1 926,88						
RCNIE																									
Autres Risques																									
TOTAL	85 210 106,38	4 081		1 024		10	24 195 564,64	1 011	61 266 977,77	1 839	48 100 570,25	2 239	39 457 956,86	15 666	942		17		88 741 909,30	1 955	50 752 221,56	2 903	169 655 980,03	8 273	

NB: (1)+(2)+(3) doit correspondre au solde des SAP à l'ouverture de l'exercice 2021

الملحق (07): نموذج لجدول متابعة الميزانية التقديرية للاستثمار والمصاريف العامة لسنة 2021

5/ INVESTISSEMENTS

Designation	Prévisions exercice	Prévisions période	Réalisations période	Taux 1	Taux 2	Prévisions trimestre	Réalisations trimestre	Taux 3	Taux 4
Terrains	100 000 000,00	100 000 000,00							
Bâtiments (Terrains)	300 000 000,00	300 000 000,00				300 000 000,00			
Bâtiments (Constructions)		-							
Mat. Outillages	20 000 000,00	20 000 000,00				10 000 000,00			
Mat. Roulant	3 000 000,00	3 000 000,00	1 841 854,70	61%	61%	750 000,00	1 193 882,34	159%	40%
Eqpts de Bureaux	1 500 000,00	1 500 000,00	1 017 437,50	68%	68%	500 000,00	630 937,50	126%	42%
Eqpts. Informatique	54 950 000,00	54 950 000,00	189 060,00			13 737 500,00			
Agence. Installation		-							
Eqpts. Sociaux									
Invest. En cours									
TOTAUX	479 450 000,00	479 450 000,00	3 048 552,20	1%	1%	314 987 500,00	1 824 819,84	1%	0%

6/ FRAIS GENERAUX

Designation	Prévisions exercice	Prévisions période	Réalisations période	Taux 1	Taux 2	Prévisions trimestre	Réalisations trimestre	Taux 3	Taux 4
Achats et services extérieurs	14 740 000,00	14 740 000,00	7 977 457,64	54%	54%	3 685 000,00	2 854 899,70	77%	19%
Autres services extérieurs	17 600 000,00	17 600 000,00	8 548 783,53	49%	49%	4 400 000,00	3 244 175,42	74%	18%
Charges du personnel	112 080 000,00	112 080 000,00	83 836 051,50	75%	75%	28 020 000,00	22 740 597,84	81%	20%
Impôts, taxes et versements...	9 240 000,00	9 240 000,00	7 684 324,99	83%	83%	2 310 000,00	1 410 247,41	61%	15%
Autres charges opérationnelles	1 375 000,00	1 375 000,00	1 554 050,23	113%	113%	343 750,00	123 793,85	36%	9%
Charges financières	-	-		#DIV/0!	#DIV/0!	-		#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL FRAIS GENERAUX	155 035 000,00	155 035 000,00	109 590 666,89	71%	71%	38 758 750,00	30 373 714,22	78%	20%
Taux (Charges du Personnel/ Frais Généraux)	0,72	0,72	0,76	1,06	1,06	0,72	0,75	1,04	1,04

Commentaires sur tous les écarts:

S/INVESTISSEMENT: un taux de 1% a été réalisé au cour du 2eme trimestre a cause des conjoncture actuelle de la pandémie du corona virus

6/Frais généraux: Le taux de réalisation des frais généraux est de 71 % pour la période et 78 % pour le 4 eme trimestre l'évolution des charges d'exploitation par rapport au chiffre d'affaire est de l'ordre de 25 %; et par rapport aux frais du personnels il est de l'ordre de 19%;

Taux 1: taux de réalisation période

Taux 2:taux de réalisation période/exercice