

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب: أيت أودية محمد

بعنوان:

دور الموازنات التقديرية في تحقيق
كفاءة وفعالية التسيير

"دراسة حالة مؤسسة الأنابيب بغرداية للفترة 2016-2018"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/16.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. د سليمان	بلعور	أستاذ	غرداية	رئيساً
أ. حنان	عجيلة	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
أ. د نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب: أيت أودية محمد

بعنوان:

دور الموازنات التقديرية في تحقيق
كفاءة وفعالية التسيير

"دراسة حالة مؤسسة الأنابيب بغرداية للفترة 2016-2018"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/16.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. د سليمان	بلعور	أستاذ	غرداية	رئيساً
أ. حنان	عجيلة	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
أ. د نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

بسم الله ابدأ كلامي الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا ونحمده

سبحانه الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، كما أهدي

هذا العمل إلى الوالدين الكريمين والعزيزين أطال الله في

عمرهما والأخوين تمنياتنا لهم بالتوفيق والنجاح، والى كل من

تجمعنا بهم صلة الرحم والصدقة ولم نأتي على ذكرهم والى

كل من ساندني وشجعني من قريب وبعيد.

الشكر

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل،
كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذة "عجيلة حنان"
على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت
في إثراء الدراسة في مختلف جوانبها، ونشكر أعضاء اللجنة
المناقشة على الملاحظات والتصحيحات التي قدموها لنا من
أجل اكتمال الدراسة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال
مؤسسة الانايب بغرداية بالأخص مرقب التسيير الذي زودنا
بكل المعلومات التي نحتاجها في دراستنا، كما نتقدم بجزيل
الشكر للأسرة الجامعية بغرداية التي ساهمت في تأطيرنا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف أبعادها من خلال التطرق لمفهومها، وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الآليات المتبعة في إعدادها وتقديرها، والأساليب المتبعة في عملية التنبؤ التي تعد من أهم الأساليب التخطيطية.

كما تسعى الدراسة لإبراز الدور الذي تساهم فيه الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاستغلال الأمثل لمواردها، ولقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة الأنايب ALFAPIPE (وحدة غرداية)، بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجزء النظري للدراسة ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من خلال أداة المقابلة وتحليل الموازنات التي أعدتها المؤسسة خلال السنوات (2016، 2017، 2018)، لتعرف على مدى اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات وأثرها على فعاليتها وكفاءتها.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الأنايب تقوم بإعداد ثلاثة أنواع من الموازنات التقديرية المتمثلة في موازنة الإنتاج، موازنة المبيعات، موازنة الموارد البشرية، كما تعتمد مؤسسة الأنايب على طلبات الزبائن في تنبؤها لتقديرات إعداد الموازنات التقديرية ولا تعتمد على وسائل وطرق تنبؤ أخرى مما يجعل تحقيق تقديرات الموازنات مرهون بطلبات الزبائن، كما توصلت الدراسة إلى أن تحليل انحرافات الموازنات التقديرية يساهم في تحديد القصور الموجود في المؤسسة ومعالجته والاستعداد لمستقبل المؤسسة، وأن الموازنات التقديرية تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها مما يجعل لها دور فعال في تحقيق الكفاءة وفعاليتها في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: موازنات تقديرية، كفاءة، فعالية، أداء.

Summary:

The objective of this study is to familiarize with budget forecasts according to their different dimensions by approaching their concept, their importance within a company, their mechanisms of preparation as well as the methods used for the elaboration of the forecasts which is one of the most important planning techniques.

We also seek, through this study, to highlight the role that budget forecasts play in achieving the company's objectives and the optimal use of its resources.

Our case study focuses on the company ALFAPIPE (Ghardaia unit). Based on the descriptive and analytical approach in the theoretical part of the study and the case study in the practical part, we analyzed and compared the budgets prepared by the company for the 2016, 2017 and 2018 financial years, and this to determine the extent to which the company relies on budget forecasts in decision-making and its impact on the effectiveness and efficiency of its performance.

The study concluded that ALFAPIPE Company elaborates three types of budget estimates: production budget, sales budget and human resources budget. ALFAPIPE Company relies on customer orders in its budget forecast and does not use any other tools and methods of forecasting making budget estimates contingent on customer orders.

Also, analysis of budget estimates deviation contributes to the identification of deficiencies within the Company and remediating them to prepare for the company's future. The final conclusion of this study is that budget estimates contribute to the optimal utilization of the Company's resources and to the achievement its objectives giving it an effective role in improving the Company's efficiency and effectiveness.

Key words: budget forecasts, competence, efficiency, performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
I	شكر
II	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الموازنات التقديرية
20	المبحث الثاني : مفاهيم حول الكفاءة والفعالية والأداء
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.
49	المبحث الثاني: نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة ALFAPIPE.
52	المبحث الثالث: دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة ALFAPIPE.
66	خلاصة الفصل
67	خاتمة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق
86	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	معايير قياس الفعالية	1-1
53	تقارير الطلبات	1-2
55	تقارير الانتاج	2-2
58	تقارير المواد المستهلكة	3-2
62	تقارير رقم الأعمال	4-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	وظائف الموازنة التقديرية	1-1
16	مراحل اعداد الموازنة التقديرية	2-1
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE	1-2
54	منحنى بياني يوضح الإنحراف عن تحقيق الطلبات خلال السنوات 2016،2017،2018.	2-2
57	منحنى بياني يوضح الإنحراف على الإنتاج خلال السنوات 2016،2017،2018.	3-2
61	منحنى بياني يوضح الإنحراف في الإستهلاك للمواد الأولية للإنتاج خلال السنوات: 2016،2017،2018.	4-2
64	منحنى بياني يوضح إنحراف رقم الأعمال خلال السنوات 2016،2017،2018.	5-2

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	تقارير الموازنات التقديرية لسنة 2016	1
80	تقارير الموازنات التقديرية لسنة 2017	2
83	تقارير الموازنات التقديرية لسنة 2018	3

قائمة المصطلحات

معناه باللغة العربية	معناه باللغة الأجنبية	رمز
الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية	Association Française de normalisation	AFNOR
المنظمة الدولية للمعايير	Organisation internationale de normalisation	ISO

مقدمة

توطئة:

في ظل التطور التكنولوجي الكبير والتغيرات الهائلة التي يشهدها عالمنا المعاصر اليوم، وما صاحبها من انعكاسات على مختلف جوانب الحياة وقطاعات العمل والإنتاج، فقد استوجب الأمر زيادة استخدام إدارات المؤسسات أساليب علمية مبنية على قواعد ثابتة عند القيام بأعمالها المختلفة مثل التخطيط للنشاطات، والرقابة على حسن وضع الخطط وتنفيذها واعتماد الأساليب العلمية والأسس المتينة في ترشيد القرارات المتخذة وضمان عقلانية، ولعله من الصعب الحديث عن الأساليب العلمية التي يمكن لإدارات المؤسسات استخدامها في تنفيذ مهامها، دون الحديث عن استخدام الموازنات التقديرية ومن هنا برزت أهمية الموازنات التقديرية كمحاولة جادة لمساعدة تلك المؤسسات في الحفاظ على مصالحها وريادتها، نظرا لأنها الأداة الأساسية التي يتم من خلالها التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، كما تعتبر الموازنة التقديرية أداة تخطيط من خلال ما تتضمنه من ترجمة لأهداف المؤسسة التي ينبغي تحقيقها في الفترة القادمة، وما تحويه من استراتيجيات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف، فالموازنات هي أسلوب في يد الإدارة العليا تحاول من خلالها وضع تصور لمستقبل المؤسسة وما ستؤول إليه في ظل الموارد المتاحة وتأثير البيئة المحيطة.

ويعتبر نظام الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة في عملية التخطيط ورقابة، نظرا لدوره في ضبط وقياس النشاطات المالية والاقتصادية مما تقدمه من بيانات قيمة وكمية تساعد الإدارة في اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها والعمل على معرفة أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها كما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الملائمة وترشيدها واختيار البديل الأكثر ملاءمة عند المفاضلة بين البدائل المتاحة، الأمر الذي يجعل القرار المتخذ أكثر رشدا وعقلانية، كما تسعى المؤسسات للاقتداء بأساس منهجية سليمة لإدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة في الأجل المحددة، كما ان اكتمال بروز دور الموازنة التقديرية يتضح من خلال نتائجها بعد عملية إعدادها وتطبيقها، وعليه تحاول هذه الدراسة أن تبين الدور المهم الذي تساهم فيه الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة الانايبب ALFAPIPE بغرداية.

الاشكالية:

مما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كالآتي:

▪ كيف يساهم تطبيق نظام الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة الاقتصادية

؟ ALFAPIPE

وتندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- كيف يمكن للموازنات التقديرية أن تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يساهم نظام الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة الأنايب ALFAPIPE؟

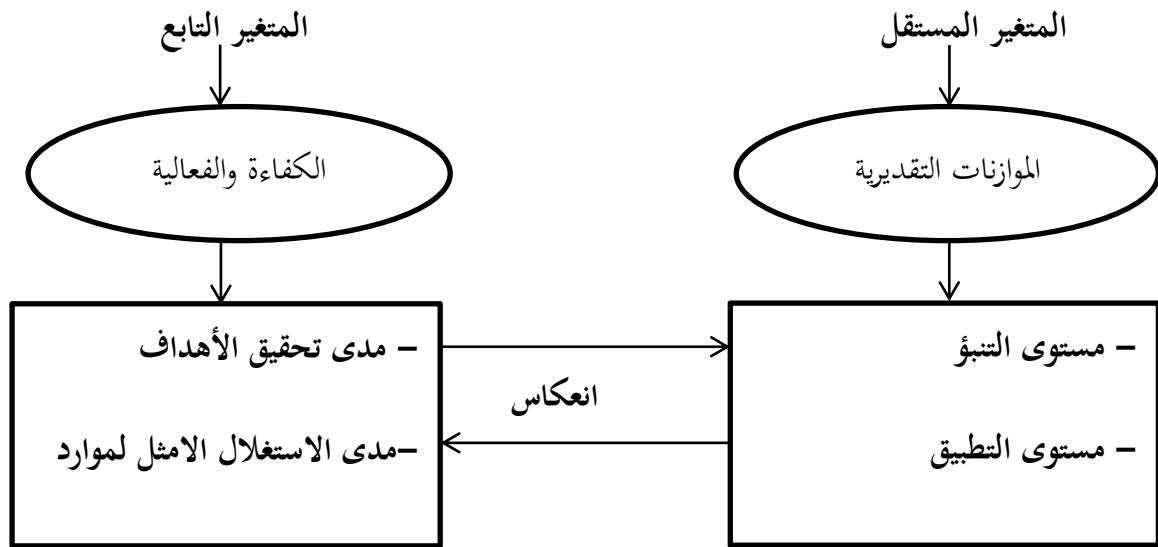
■ فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: يساهم تطبيق نظام الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE الأنايب والاستغلال الامثل لمواردها.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم الموازنات التقديرية في الاستعداد لمستقبل المؤسسة؛
- تساهم الموازنات التقديرية في تحكم في تكاليف المؤسسة وتحقيق خططها؛
- لا تزال مؤسسة الأنايب ALFAPIPE بعيدة عن الأساليب والوسائل العصرية في تطبيق نظام الموازنات التقديرية.

■ هيكل الموضوع:



■ أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في الخوض في هذا الموضوع لتعرف على دور وأهمية نظام الموازنات التقديرية للمؤسسة؛
- إبراز انعكاسات الموازنات التقديرية على الكفاءة والفعالية في المؤسسة؛

- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الإقتصادية المحلية بنظام الموازنات التقديرية؛
- ملائمة الموضوع مع التخصص؛

■ أهداف الموضوع:

- التعرف على الموازنات التقديرية وخصائصها؛
- التعرف على مفهومي الكفاءة والفعالية وكيفية تحقيقها في المؤسسة؛
- محاولة إبراز دور نظام الموازنات التقديرية في الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة؛
- محاولة إبراز دور نظام الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

■ أهمية الموضوع:

تحض الموازنات التقديرية باهتمام بالغ لدى المؤسسات وخاصة الإقتصادية منها التي تسعى لريادة والمحافظة على مصالحها، مما توفره من إمكانية قياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط الذي تعكسه تلك الموازنة واكتشاف الانحرافات ومعالجتها، وعليه فإن دراسة الموضوع الموازنات التقديرية يعتبر مهم لمساهمة في توليد القدرة لدى المؤسسة في التحكم في التكاليف وتوقعاتها المستقبلية، مما يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل مالية وإدارية التي قد تؤثر على أدائها المستقبلي.

■ حدود الموضوع : تتمثل حدود الموضوع فيما يلي:

- أ- الحدود المكانية : أجريت الدراسة على مستوى المؤسسة الإقتصادية الأنايب بغرداية.
- ب- الحدود الزمنية: 2016، 2017، 2018.
- ج- الحدود الموضوعية : يتطرق هذا الموضوع الى دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة وفعالية التسيير في المؤسسة.

■ منهجية الدراسة:

إن المنهج المستخدم للإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري للدراسة وهو منهج يهدف إلى شرح أبعاد وأهداف الموازنات التقديرية في المؤسسة، كما تم إستخدام أداة دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالإعتماد على المقابلة وتحليل البيانات المقدمة من المؤسسة.

■ مرجعية الدراسة:

لقد اعتمدنا في إعدادنا لهذه الدراسة على الكتب ومذكرات والمقالات والملتقيات وطنية كانت او اجنبية والتي كانت متوفرة بفضل شبكة الأنترنت، مما مكنا من تنوع مصادر الدراسة وأثرائها.

■ صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوافق مع متطلبات دراسة الحالة للموضوع في البيئة المحلية؛

■ نموذج الموضوع : قسمت هذه الدراسة الى فصلين

الفصل الاول خصص للإطار النظري: و الذي قسم الى ثلاث مباحث:

حيث تم تخصيص المبحث الاول لمفهوم ومكونات الموازنات التقديرية من خلال ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني فخصص لعرض المفاهيم المتعلقة بالكفاءة والفعالية والعلاقة بين المفاهيم وذلك من خلال ثلاث مطالب، كما تم تخصيص المبحث الثالث لعرض الدراسات السابقة ومناقشتها وتحليلها من خلال ثلاث مطالب.

الفصل الثاني خصص للإطار التطبيقي :و الذي قسم الى ثلاث مباحث:

حيث تم تخصيص المبحث الاول لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة الانابيب ALFAPIPE من خلال ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني فتطرق الى نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة ALFAPIPE، كما انه تم تخصيص المبحث الثالث لدور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة ALFAPIPE وتحليل انحرافات المؤسسة المسجلة خلال السنوات: 2016،2017،2018.

الفصل الأول:

الإطار النظري للموازنات التقديرية

والكفاءة والفعالية

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

تمهيد:

إن الموازنات التقديرية عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمؤسسة خلال هذه الفترة مما يجعلها أداة فعالة تساهم في التحكم بتكاليف المؤسسة وتحقيق أهدافها المخططة وذلك من خلال عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وتقديرها لنفقات المستقبلية، وهي تعتبر عملية تخطيطية يمكن من خلالها تصور الموازنات المستقبلية للمؤسسة ونفقاتها مما يجنبها الوقوع في مشاكل عميقة في المستقبل خاصتها من الناحية الإدارية والمالية، كما أنها تعتبر ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، وبعد موافقة المسؤولين عليها يرتبطون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات مما يمكنها من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاية القصوى، حيث سنتطرق في هذى الفصل الى الجانب النظري لدراسة المتكون من ثلاث مباحث، المبحث الاول خصص للتعريف بالموازنات التقديرية ومكوناتها بشكل عام اما المبحث الثاني فيتطرق الى مفاهيم عامة حول الكفاءة والفعالية والأداء والمبحث الثالث خصص لدراسات السابقة وهي كالتالي:

- المبحث الاول :الموازنات التقديرية
- المبحث الثاني : مفاهيم حول كفاءة، الفعالية والأداء.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الموازنات التقديرية

الموازنات التقديرية هي إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء للغايات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ويكاد تأثير الموازنات ملموسا على مختلف القطاعات¹، حيث سوف نتطرق في هذى المبحث الى مفهوم الموازنة التقديرية ومكوناتها بشكل عام.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الموازنة التقديرية وأهميتها.

إن الموازنات التقديرية تحض بأهمية كبير لدى المؤسسات التي تعتمد عليها نظرا لما تقدمه لها من خدمات وإصلاحات مباشرة كانت أو غير مباشرة، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى بعض مفاهيم الموازنة التقديرية وأهمية التي تمثلها وبعض الخصائص التي تتميز بها.

أولاً- مفهوم الموازنات التقديرية:

هي أداة تعبر بها الإدارة عن هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها وكذلك عن طريقها تراقب التنفيذ وذلك بمقارنة النتائج المحققة فعلا مع الاهداف المنتظرة، هذا ما يسمى بالمتابعة، كما يمكن القول بأن الموازنة التقديرية هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لتجنبها ومواجهتها، وهي كذلك عبارة عن خطة عمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات لتبين توزيع المسؤولية التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وطريقة التنفيذ الواجب اتباعها².

هي عبارة عن أداة مساعدة لتوضيح الصورة التي تكون عليها أنشطة المؤسسة الاقتصادية، لما تتضمنه من أسس عملية وواقعية، كم تعرف أيضا بأنها ترجمة لأهداف المؤسسة في خطة عمل مستقبلية موافق عليها من المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها، وتعتمد عدة شروط معينة تتعلق بفترة زمنية مستقبلية³.

وتعرف أيضا على أنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإنّ عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم واشرف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤ"⁴.

¹ - توفيق صالح، الطراونة عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص104.

² - شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص11.

³ - احلام بو عبدي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراته، دار الحنان للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص22.

⁴ - خمقاني حفصة، الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص3.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

تعتبر الموازنة التقديرية تمرين دقيق وحساس لأنها تعمل على انشاء أو خلق مصادر الخطأ عديدة وغالبًا ما ترتبط وتتراكم الأخطاء بشكل إيجابي لتدراك الأخطاء وإصلاحها¹، مما يجعلها عملية تكرارية تدفع المؤسسة بكاملها إلى التماسك والأمن (التوقعات الاحتمالية)².

ومن ما سبق يمكن القول أن الموازنة التقديرية هي تقدير كمي لأهداف المؤسسة في خطة عمل مستقبلية مدروسة مصادق عليها من الإدارية المسؤولة عن تنفيذها، بالاعتماد على تنبؤات وتوقعات للفترة زمنية مستقبلية، والتي تمكن المؤسسة من ترتيب أولوياتها ومعرفة أبعاد التكاليف والأهداف المستقبلية.

ثانيا- خصائص الموازنات التقديرية:

تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة، ويمكن تلخيصها فيما يلي³:

- **تعبير كمي:** فتحقيق البرامج قصيرة الاجل يستدعي ترجمة الاهداف الى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.
- **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة التقديرية لاتعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.
- **تحدد لفترة معينة:** الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة أو أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية برنامج العمل المحددة، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل وهي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات، ومن تم اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التعبير. ويمكن القول بأن الموازنة التقديرية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة كما أنها أهم أداة لتحفيز العمال داخل المؤسسة.

ثالثا- أهمية الموازنة التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائفها الإدارية والمتمثلة في التالي¹:

¹ - Royaume-Uni, *Études économiques de l'OCDE*, OECD Publishing Droits d'auteur, 2009, p68.

² - B, Doriath, *Contrôle de gestion en 20 fichier*, 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P3.

³ - كوثر بوجابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص40.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

- الموازنات التقديرية تجعل التخطيط من أهم أولويات الإدارة وتوفر لها وسيلة لتوصيل هذه الخطط بطريقة منظمة لكل أجزاء المؤسسة، وإذا استخدمت الموازنات التقديرية فلن يكون هنالك أي شك حول ما تريد الإدارة تحقيقه، كما تجعل مجهودات المديرين التخطيطية رسمية؛
- الموازنات التقديرية تمد المديرين بالطريقة المثلى لتحديد أهدافهم وتكشف الانحرافات المتوقعة قبل حدوثها؛
- الموازنات التقديرية تعمل على تناسق أنشطة المؤسسة كلها عن طريق تناسق أهداف وخطط الأقسام المختلفة، كما تعتبر أداة تحليلية وفي الوقت المناسب؛
- الموازنات التقديرية لها القدرة على التنبؤ بالأداء والمساعدة على تخصيص الموارد ولها القدرة على التحكم والرقابة على الأداء المالي للمؤسسة، كما أنها علامة تحذيرية مبكرة في حالة الانحراف عن التوقعات؛
- الموازنات التقديرية تؤدي إلى إجماع تنظيمي وتعزز فهم الإدارة لمشاكل زملائهم²؛
- تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة فمن خلالها يمكن توصيل أهداف وخطط الإدارة إلى المستويات الإدارية الدنيا³.

المطلب الثاني : أنواع الموازنات التقديرية و وظائفها.

إن الموازنات التقديرية لها عدة أنواع والتي تنقسم على حسب المعايير كما أن لها عدة وظائف فعالة في المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى أنواع الموازنات التقديرية من عدة نواحي وأهم الوظائف التي تقوم بها.

أولاً- أنواع الموازنات التقديرية:

يمكن تقسيم انواع الموازنات التقديرية على حسب المعايير التالية:

أ- من حيث الفترة التي تغطيها: وتصنف الى⁴:

- موازنات قصيرة الأجل: ومدتها تتراوح بين سنة واحدة أو أقل من سنة، وعادة ما تقسم مدة الموازنات الى أجزاء السنة " فصول السنة أو الأشهر " ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة تنفيذ، أي أنها أداة تخطيطية ورقابية معا.

¹ - أحمد نور وآخرون، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص67.

² - أيتش جارسون، اريك نورين، المحاسبة الإدارية، ترجمة محمد عصام الدين، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2002، ص419.

³ - سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 4، العدد 1، ص137.

⁴ - حسينية حوحو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، دار خالد اللحياي لنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص23.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

- موازنات طويلة الأجل: وهي عادة تتراوح بين خمسة وعشر سنوات ويكون الهدف منها أساسا تخطيطي وليس رقابي، حيث تعمل على التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل.

- موازنات مستمرة أو متحركة: وهذا النوع من الموازنات أصبح يستخدم بكثرة من قبل المؤسسات الصناعية، وأصل هذه الموازنات موازنة سنوية (قصيرة الأجل) يضاف إليها شهر جديد من السنة الجديدة بعد انتهاء الشهر المقابل من الموازنة الأصلية، و بذلك تستمر المؤسسة بوضع يكون قد خططت له لسنة واحدة مسبقا.

ب- من حيث طبيعة النشاط المخطط له:

ومن هنا نجد أيضا نوعين من الموازنات، موازنة العمليات الجارية وهي تهدف إلى تخطيط ورقابة الأنشطة الإنتاجية، وموازنة العمليات الرأسمالية، وتتم بتخطيط برنامج الاستثمار وكيفية تمويله.

- الموازنة التشغيلية:

تعد في المجال القصير (أقل من سنة) وهي تعبر عن تخطيط لأنشطة المؤسسة الجارية تسمى أيضا بموازنة الاستغلال لأنها تعطي نشاط استغلالي في المؤسسة كالشراء، البيع، الإنتاج... الخ، وتشمل عدة موازنات نذكر منها¹:

- الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها "تقدير كمي وقيمي للمبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، مقسمة إلى فترات شهرية وربع سنوية، تبعا للأقسام المختلفة أو المنتجات أو مناطق البيع".

كما تعرف موازنة المبيعات بأنها "خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عملية التنبؤ بالمبيعات"².

وتعد أيضا الموازنة التقديرية للمبيعات ترجمة لبرنامج المبيعات (بالكميات) بوحدة نقدية، وعادة ما يعبر عنها برقم الأعمال والذي يحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{برنامج المبيعات (الوحدات المباعة)} \times \text{سعر البيع}$$

¹ - خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص14.

² - خمقاني حفصة، مرجع سابق، ص4.

³ - كوثر بوغابة، مرجع سابق، ص54.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

- موازنة الإنتاج:

بعد انتهاء مدير المبيعات من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يأتي الدور على مدير الإنتاج من أجل إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج، فهذه الأخيرة عبارة على: "بيان يظهر عدد الوحدات التي يجب إنتاجها للوفاء بالمبيعات المتوقعة والمخزون المستهدف في نهاية الفترة".

ولتحديد الوحدات التي يجب إنتاجها فإننا نحتاج إلى وحدات المبيعات ووحدات المخزون من الإنتاج التام سواء في بداية أو في نهاية كل فترة، وعلى ذلك يتم تحديد الوحدات التي يجب إنتاجها وفقا للمعادلة التالية¹:

$$\text{الإنتاج المقدر} = \text{المبيعات المقدر} + \text{مخزون آخر مدة} - \text{مخزون أول مدة}$$

- موازنة المشتريات:

تعتمد موازنة المشتريات على ما توضحه موازنة الموارد الأولية من احتياجات الإنتاج للمواد الأولية ولهذه الموازنة أهمية كبيرة في تقييم كفاءة أداء إدارة المشتريات في المؤسسة، إذ سببت الانحرافات الحاصلة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، كفاءة هذه الإدارة في تلبية احتياجات الإنتاج في المواعيد المحددة لها وحسم اختيارها للموردين وشروط التوريد المناسبة للمؤسسة والتي تتلاءم مع التدفقات النقدية المتولدة من المبيعات، ولإعداد هذه الموازنة نستخدم المعادلة الآتية التي يعد المخزون أحد أهم أركانها:

$$\text{مشتريات الموارد الأولية} = \text{احتياجات الإنتاج من المواد الأولية} + \text{مخزون آخر الفترة} - \text{مخزون أول الفترة}$$

- موازنة العمل المباشر:

توضح موازنة العمل المباشر الاحتياجات المطلوبة للوفاء ببرنامج الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة المباشرة استنادا الى الكمية المخططة للإنتاج والى الدارسة الفنية الهندسية لمعدلات استخدام هذه العمالة في العملية الانتاجية.

- موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة:

تهدف موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة إلى تبيان عناصر التكلفة التي لا تدخل في تكوين المنتج بشكل مباشر ولكنها ضرورية من أجل العملية الإنتاجية وتعد هذه الموازنة من الأهمية بمكان في ظل ثورة المعلوماتية والتكنولوجيا والتطور السريع في أساليب الإنتاج وتقنياته.

¹ - خشعي عفاف، مرجع سابق، ص16.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

من المفضل عند إعداد هذه الموازنة تبويب عناصر التكلفة بحسب علاقتها مع حجم الإنتاج أي تبويبها إلى متغيرة وثابتة وكونها من التكاليف الخاضعة للرقابة فإنه يمكن ربطها بشكل مباشر بمركز المسؤولين وبشكل خاص مركز الإنتاج وخدمات الإنتاج¹.

ج- من حيث المعاملات الاقتصادية المخططة:

حيث تقسم المعاملات حسب موضوعها إلى ما هو متعلق بالسلع بصورتها العينية، ومنها ما يتعلق بالحقوق والالتزامات المالية، ومنها ما يتعلق بالنقدية، وعليه نصنف الموازنات إلى الموازنة العينية والموازنة المالية، والموازنة النقدية².

د- من حيث درجة التفصيل التي تشتمل عليها: وتصنف إلى³:

- موازنة البرامج: ويتم فيها تقسيم أنشطة الوحدة الاقتصادية إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة ودور موازنة البرامج هو إضافة أهمية خاصة لعملية التنبؤ وتزداد أهميتها عندما تواجه المؤسسة مشاكل في اختيار المشاريع.

- موازنة المسؤولية: وتقوم على مبدأ محاسبة المسؤولية، حيث يتم رسم الخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف وبمقتضى ذلك يتم تحليل أنشطة المؤسسة على أساس المسؤولين عن تنفيذ أجزائها أو تحقيق أهدافها.

- موازنة المنتجات: وتقوم على اعتبار كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة، وهي تشمل برنامج الإنتاج وتشغيل الخاص به، وبرنامج المبيعات والمخزون التابع له، وتخطيط عناصر التكاليف والمستلزمات اللازمة له، وتقدير الإيرادات المتوقع الحصول عليها منه، وكذلك يساعد على تخطيط ربحية المنتجات المختلفة والرقابة عليها وتحسينها.

- الموازنات العامة: وتقوم على اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية بكل أنشطتها المختلفة وبرامجها المتعددة وبأقسامها المتنوعة وبمراكز مسؤولياتها العديدة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض إعداد الموازنة. وبالتالي فتعتبر الموازنة العامة ملخصاً أي الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الفرعية الأخرى.

هـ- من حيث الثبات والمرونة: تنقسم الموازنات في هذا المجال إلى التالي⁴:

¹ - زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص- ص33-34.

² - بو عبدلي، مرجع سابق، ص23.

³ - حسينة حوحو، مرجع سابق، ص- ص25-28.

⁴ - زيد محمود موسى عليان، مرجع سابق، ص- ص36-37.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

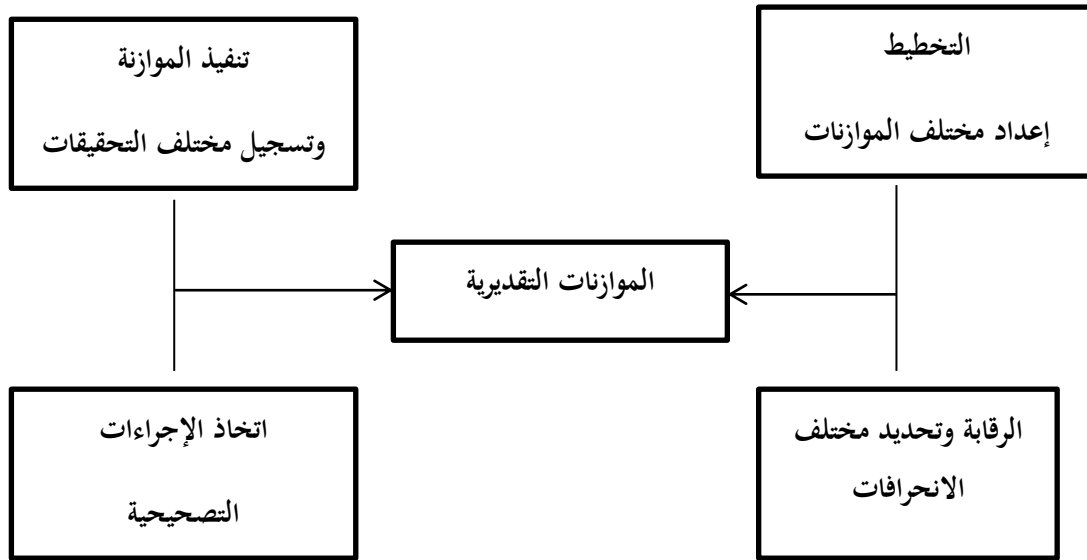
- **الموازنات الساكنة:** هي الموازنات التي تعد لمستوى واحد من مستويات النشاط، ويعتبر هذا المستوى من النشاط المستوى المتوقع، وطبقا لمعهد محاسبي التكلفة والإدارة بلندن فإن الموازنات الثابتة تعرف على أنها تلك الموازنات التي تعد لمستوى معين واحد من النشاط لا تتغير بغض النظر عن مستوى النشاط الفعلي المتحقق.

- **الموازنات المرنة:** هي الموازنات التي يتم إعدادها لعدة مستويات من النشاط الإنتاجي تقع ضمن المدى الملائم لذلك النشاط، بحيث يتوازن مستوى النشاط الفعلي مع أحد هذه المستويات لزيادة فعالية المقارنة التي تتم بين الأرقام الفعلية والمقدرة في الموازنة في نهاية فترة الموازنة.

ثانيا- وظائف الموازنة التقديرية:

كما يقوم نظام الموازنة التقديرية بأربع وظائف أساسية المتمثلة في التنسيق والتخطيط، التحفيز والرقابة حيث سوف نلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): وظائف الموازنة التقديرية.



المصدر: شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص10.

يبين هذا الشكل ان اول خطوة وظيفية تقوم بها الموازنة التقديرية هي التخطيط ومن تم الشروع في إعداد الموازنة التقديرية التي تدخل فيها مختلف التحقيقات والملاحظات الناجمة عن تنفيذ الموازنة السابقة ومن ثم نتقل الى وظيفة الرقابة وأخير القيام بتنفيذ الموازنة المخططة وبعدها يتم اتخاذ القرارات والإجراءات تصحيحية.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنات التقديرية ومعوقاتها

إن الموازنات التقديرية تمر بعدة مراحل التي تراعى فيها مبادئ إعدادها وقد يصادف إعدادها بعض المعوقات خلال إعدادها، ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول توضيح المراحل التي تمر بها الموازنة التقديرية خلال إعدادها ومبادئ التي تعتمد عليها، والمعوقات التي يتعرض لها نظام الموازنة التقديرية.

أولاً- مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

تمر الموازنة التقديرية بعدة مراحل ومن أهم مراحلها هي¹:

أ- إعلان السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية في سياسة المؤسسة ويتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات مع مراعاة التغيرات التي يمكن حدوثها على مستويات الأسعار والكميات وهذا نجد أنها تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نشاط وحجم كل مؤسسة وفي حالة ما إذا لم تعين المؤسسة سياسة جديدة فإن هذا يعني أنها ستتجهج نفس السياسة السابقة.

ب- إعداد التقديرات:

يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولاً عنها، ويتم مناقشة هذه التقديرات والمصادقة عليها بمعرفة الرئيس المباشر ثم تجمع التقديرات المباشرة لترفع إلى المستويات الإدارية العليا ويتولى نظام الحسابات عادة إعداد بيانات الإزمنة التي يعتمد عليها المشرفون لاتخاذ القرارات وهي مهام وظيفة المالية، المحاسبة، الموارد البشرية، ويتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

التنبؤ الإحصائي: هذا يعني معرفة وتحليل أحوال السوق والاقتصاد وكذلك ملاحظة نمو المنتجات واستعمالها.

التنبؤ الداخلي: يعتمد هذا التنبؤ على تجميع آراء المسؤولين حول حالة البيع أو الطاقة الإنتاجية والتمويلية بمعنى معرفة حالة المؤسسة الداخلية.

ج- المراجعة والتنسيق: بعد أن تتم التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى مجلس الإدارة بعد مراجعتها في كل المستويات الإدارية فإما أن يتم المصادقة عليها أو تعديلها.

وفي هذا الوقت يتم التنسيق أيضاً بين الموازنات التقديرية المستقلة، وبعد ذلك يتم مراجعة هذه الموازنات، وقد يترتب على هذه المراجعة الحاجة إلى إجراء التعديلات، وهذا بعد استشارة المختصين ويتم إثبات كل ذلك في شكل تقارير إدارية.

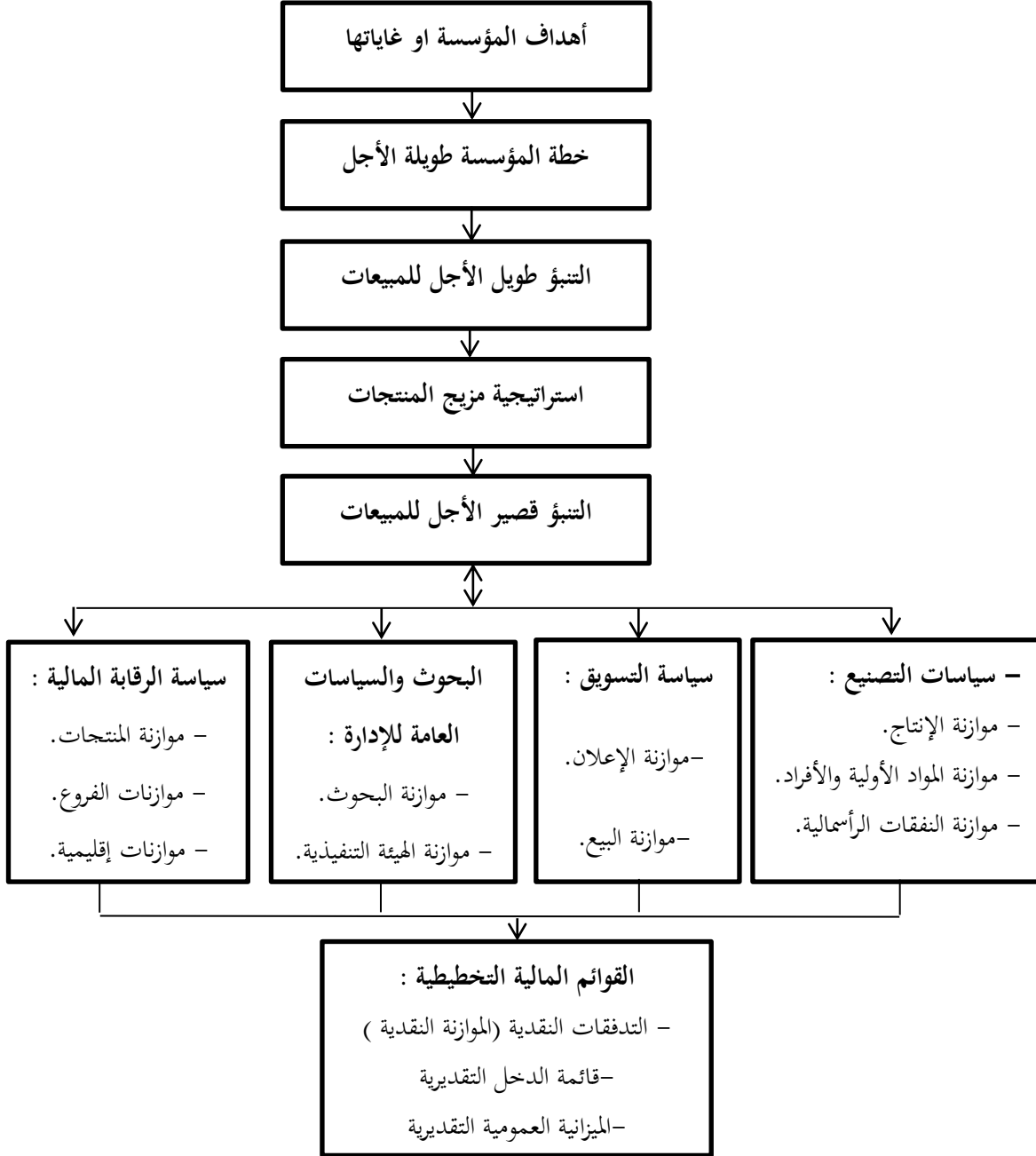
¹ - شفاف فريد، مرجع سابق، ص- 26- 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

د- المصادقة النهائية: بعد إتمام الإجراءات السابقة، يعرض مشروع الموازنة التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة لا تعني الموافقة المطلقة إذ يمكن للجنة الموازنة إجراء التعديلات على المشروع قصد الوصول إلى الصيغة المثالية للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

سوف نوضح باختصار المراحل التي تمر بها الموازنة التقديرية خلال إعدادها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): مراحل إعداد الموازنة التقديرية.



المصدر: زهين ماجدة، الموازنة التقديرية وعلاقتها بتخطيط والرقابة، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2006، ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

يختصر لنا هذا الشكل مراحل إعداد الموازنة التقديرية، حيث أن أول خطوة تتخذ هي الهدف والغاية المنتظرة ثم من بعدها يتم تخطيط لها بالاعتماد على الاستراتيجية المتبعة والتنبؤات المختلفة والتي تتأثر بمختلف السياسات التي تتبعها المؤسسة من سياسة التصنيع والتسويق والبحوث إلى سياسة الرقابة المالية ومن ثمة الوصول إلى الموازنات التقديرية المخططة الجاهزة لتطبيق.

ثانياً- مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:

من تعريف الموازنات التقديرية وأهدافها تبلور مجموعة من المبادئ التي تعتبر مرجعاً يتم الاسترشاد به باستمرار في المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة ومن بين هذه المبادئ نجد:

1. مبدأ الشمول: يقصد بهذا المبدأ أن تكون الموازنة شاملة لجميع إدارات المؤسسة وأقسامها ومراكز المسؤولية فيها، وعليه تشمل الموازنة بطبيعتها جميع أوجه نشاط المؤسسة وتلمس جميع عملياتها وتمتد إلى جميع مستوياتها كما هي محددة في الهيكل التنظيمي لمشروعها.

2. مبدأ التوزيع الزمني: يقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات المختلفة وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب توقع حدوثها، كأن تقسم موازنة الفترة القادمة إلى فترات متساوية، فالتقسيم الزمني لا يعني توزيع الأرقام السنوية توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة إنما المقصود هنا بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً.

3. مبدأ التعبير المالي: يعتبر مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل مالي أمراً حتمياً، وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة، إذ يتم في البداية إعداد بعض الموازنات على شكل معايير كمية نوعية مثل الكمية المقدرة من المبيعات أو المنتجات التامة، وكذلك الاحتياجات المقدرة من المواد الأولية أو زمن العمل أو الطاقة... الخ، وهو ما يعبر عنه بالموازنة العينية، إلا أنه من الضروري ترجمة جميع هذه الموازنات العينية إلى لغة مالية معبر عنها بوحدة نقدية الدينار مثلاً.

4. مبدأ المشاركة: في الواقع يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسؤولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خطط وسياساته التفصيلية، وفي ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية ونقدية، وتؤدي مشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في إعداد الموازنة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ، وإلى محاولتهم العمل على إنجازها بكل السبل على اعتبار أن معايير الموازنة نابعة منهم أولاً، ولأنهم شاركوا في إعدادها ثانياً، ولأن هذه المعايير تتسم بالواقعية باعتبارهم أقدر الأفراد معرفة بالتفاصيل الدقيقة لشؤون مراكزهم وأقسامهم وإداراتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

5. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية: ويقصد بالربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية تخطيط المبيعات وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها ويتحمل تكاليفها، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة وبالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف وتشجيع الكفاءات، وتبعاً لذلك يتم تخطيط العمليات وإعداد التقارير الرقابية بحيث يتطابق الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ويراعي في إعداد هذه التقارير أن تكون متكاملة بحيث يمكن متابعة الأداء عند المنبع، وأن يحمل كل مركز من مراكز المسؤولية بنود التكاليف المسؤول عنها والتي تخضع لرقابته فقط¹.

6. مبدأ وحدة الموازنة: الموازنة التقديرية وبصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات الفرعية التي تهدف جميعها إلى تحقيق غاية نهائية من خلال ما تحققه كل خطة فرعية، لتشكل مجموع الأهداف غاية الميزانية التقديرية النهائية، ويتم تحقيق الهدف أو الغاية النهائية للموازنات التقديرية التي تعد على مستوى الوحدة الاقتصادية عبر منظومة من الإجراءات والخطوات العملية جميع الخطط الفرعية.

7. مبدأ الواقعية: ويقصد بمبدأ الواقعية هو أن الأهداف المنشودة ممكنة التحقق في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، سواء كانت هذه الإمكانيات بشرية أم مادية، إذ إن واقعية الأهداف تجعل من الموازنة وسيلة فعالة لتحقيق وتنسيق نشاطات المؤسسة واحتياجاتها من الموارد خلال فرجة الموازنة.

8. مبدأ الثبات والمرونة: قد تعد الموازنة على أساس ثابت أو على أساس مرن، والموازنة الثابتة هي التي تعد على أساس مستوى واحد للنشاط بحيث يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة على أساس هذا المستوى الثابت من النشاط.

أما الموازنة المرنة فهي التي تعد على أساس عدة أحجام للنشاط بحيث يتم إعداد تقديرات الموازنة على أساس عدة مستويات للنشاط، ويتم تقسيم التكاليف حسب درجة ارتباطها بالمستويات المختلفة للنشاط.

9. مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ: يمثل التنبؤ توقع الأحداث المستقبلية، حيث يشمل دراسات إحصائية للفترات الماضية، ودراسات الاتجاهات في المستقبل، تتم في الظروف الحالية الصعبة من التسارع في الأحداث والتغير التكنولوجي.

10. مبدأ قياس الأداء: إذ تعتبر الموازنة التقديرية كميقياس أو كمؤشر لقياس الأداء وكذا لقياس فعالية التسيير وهذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية وكمراجع للاسترشاد عند التنفيذ².

¹ - تفرات يزيد، حلبي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (2)، الجزائر، 2017، ص 7.

² - رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الإستشفائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص - ص 10 - 11.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

ثالثاً- معوقات نظام الموازنات التقديرية:

من النقائص والمعوقات التي تؤدي إلى ضعف نظام الموازنات التقديرية نذكر¹ :

- عدم كفاءة النظام المحاسبي في المؤسسة وانعدام روح التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة المختلفة؛
- عدم كفاية الدراسات والأبحاث الخاصة بالأسواق والدعم الغير كافي من طرف الإدارة؛
- عدم مواجهة التقديرات ودراساتها والإسراع في تطبيق نظام الموازنات التقديرية؛
- نقص القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الانحرافات؛
- عدم مراعاة القدرة المالية للمؤسسة وعدم تبسيط الإجراءات الإدارية.

¹ - ذهبن ماجدة، مرجع سابق، ص 77.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الكفاءة، الفعالية والاداء

إن تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة يعتبر مشروع ذا أولوية لكل المؤسسات التي تسعى للريادة والتفوق، وذلك من أجل رفع أداؤها وتحقيق أهدافها بأقل خسائر ممكنة، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول إبراز مفاهيم شاملة حول الكفاءة والفعالية والأداء من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الفعالية

تعتبر الفعالية أداة قياس لمدى قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها مما يجعلها ذات أهمية بالغة وتوسع المؤسسة لتحقيقها، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الفعالية وبعض عناصرها بغية أخذ نظرة شاملة حول الفعالية وأهم مكوناتها.

أولاً- مفهوم الفعالية :

يعد موضوع الفعالية من بين المواضيع الأكثر جذبا لاهتمامات أكبر المفكرين والباحثين في مجال التسيير، خاصة في جانب تطوير المؤسسات، ولطالما شكل صعوبات جمة على مستوى تحديد المفهوم الحقيقي لها، ومسألة قياسها وفي هذا الصدد ظهرت كثيرا من الدراسات والأبحاث المهمة بالموضوع فكان لتقدم وتحديد مفهوم دقيق للفعالية الأثر الواضح علي مدى نجاح هاته الدراسات من عدمه وقد تعددت هذه المفاهيم تبعا لطبيعة الأبحاث والأهداف المرجوة منها فكانت غالبا فيما سوف نذكره عن معاني ومفاهيم الفعالية¹.

وقد عرفها برنارد على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها، كما أشار (alvar) إلى أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، وهذا المفهوم يركز على البيئة، فيقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى مؤسسة فعالة، وهي مقياس يوضح قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، أو مؤشر لمستوى تحقيق الاهداف²، وعلى أنها هي القدرة على اختيار الأهداف المناسبة والعمل على تحقيقها³.

يعرفها إتزيوني (Etzioni): على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية، كما يعرفها كاتز وكان (Katz & Kahn): على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة

¹ - بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران (2)، الجزائر 2015، ص50.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار البازوري لنشر وتوزيع، الأردن، 2008، ص46.

³ - محمد علي عبد الوهاب، منهجية التوقف نحو تغيير المسار للأفراد والمؤسسات، طبعة لنشر وتوزيع، السعودية، 2010، ص44.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

على البقاء والاستمرار والتحكم¹، أو بأنها "درجة تحقيق أهداف البرنامج أو درجة تحقيقه الهدف"، أو هي "درجة تحقيق هدف ما، مع مراعاة المتغيرات في الكفاءة والتأثير"².

كما تعرف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الاهداف المحققة والاهداف المحددة وتعطي العلاقة، كالتالي³:

$$\text{الفعالية} = (\text{الأهداف الفعلية/الأهداف المخططة}) \times 100$$

ومن التعاريف السابقة للفعالية يمكن القول على أن الفعالية هي القدرة تحقيق الأهداف المؤسسة مع اختيار ما هو أنسب لها.

ثانياً- أنواع الفعالية:

اوضح ريدن (Redden) أن هناك ثلاث أنواع من الفعالية هي⁴:

أ- **الفعالية الإدارية**: وهي الفعالية التي ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- **الفعالية الشخصية**: هي الفعالية تظهر عندما يتم إنجاز أهداف المؤسسة بما يحقق نجاحها الخاص لشخص على حساب نجاح المؤسسة نفسها، لكن يفترض عدم وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة على إنجاز الأهداف.

ج- **الفعالية الظاهرية**: هي تعتمد على السلوك الأفراد الظاهري بغض النظر على الإنجازات في تحقيق الأهداف، وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفعالية اعتماداً على السلوك الملاحظ، وإهمال النتائج والمخرجات المطلوبة.

¹ - مراد عليان عوض أبو دقة، مدى كفاءة استخدام الاموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2009، ص 33.

² -Renald LEGENDRE, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal : Guérin/Paris : Eska (2ème édition), 1993, p476.

³ - اسامة خيري، التميز التنظيمي، ط1، دار الكريم للنشر، مصر، 2014، ص193.

⁴ - مفضي عايد المساعيد، فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية ، دار جليس الزمان ،الاردن، 2010، ص50.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

ثالثا- صور الفعالية: تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في¹ :

أ- الصورة الإقتصادية:

وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية: درجة تحقيق الأهداف، مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها، نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

ب- الصورة الاجتماعية:

وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأفراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل انتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية: المناخ الاجتماعي في المؤسسة، طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

ج- الصورة التنظيمية: وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

احترام الهيكل الرسمية والتي تعتبر الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والعلاقات بين المصالح باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ومرونة الهيكل والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه امكانية التحكم فيها، بالإضافة الى نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

رابعا- معايير قياس الفعالية: سوف نلخص أهم المعايير المعتمدة في قياس الفعالية في الجدول التالي:

¹ - خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع الكفاءة والفعالية في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2015، ص- ص 68-69.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

جدول رقم (1-1): معايير قياس الفعالية

01	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجهوزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى) الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/وتحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر: نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص164.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

المطلب الثاني : مفهوم الكفاءة والأداء

يعتبر مفهومي الكفاءة والأداء من المفاهيم التي تعددت فيها التعاريف لتعدد أوجهها ما جعل الباحثون يختلفون في تعريفهما، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهومي الكفاءة والأداء.

أولاً- مفهوم الكفاءة:

ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي فيلبريد باريتو، الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلة باريتو"، وحسب باريتو فإن "أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن الالكفاءة"، ويطلق مصطلح أمثلة باريتو على حالة الكفاءة الاقتصادية التي تحدث عندما لا يمكن زيادة منفعة مستهلك أو طرف مستفيد أو سلعة ما إلا عن طريق الإضرار بأحد المستهلكين أو إحدى السلع أو أكثر، وذلك ضمن تركيبة من الموارد الثابتة وعدد غير متغير من الأطراف المستفيدة، وهي تختلف عن حالة أفضلية باريتو، إذ أن حالة الأمثلة لا تتحقق إلا عند استنفاد كافة التفضيلات، تعددت تعاريف الكفاءة بتطور مفهومها وفيما يلي بعض هذه التعاريف التي تندرج ضمن الجانب الاقتصادي¹:

عرفها مينزبورغ "Mintzberg" في كتابه السلوك الإداري "Administrative Behaviour" على أنها قدرة على اختيار المسلك الذي يحقق احسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة²، كما أشار (Peter f. Drucker) إلى الكفاءة باعتبارها فعل الأشياء بطريقة صحيحة، ووفقاً لهذا التعريف يركز (بيتر داركر) في تعريفه للكفاءة على جانب الأنشطة والمدخلات³.

وتعرف أيضاً على أنها هي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف⁴، وعرفت أيضاً الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR بأنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط⁵.

تعتبر الكفاءة مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة أدناه نجد أنها تتناسب عكسياً مع تكلفة الوحدة، لأنها تتعلق

¹ - عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، ملتقى نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص2.

² - خرخاش سعاد، مرجع سابق، ص53.

³ - دعاء رضا رياض محمد، التطور الفكر الإداري، أطروحة الدكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص7.

⁴ - محمد علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص44.

⁵ - شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسدي مبراح، ورقلة، 2013، ص12.

$$\text{الكفاءة} = (\text{المخرجات الفعلية/المخرجات المخططة}) \times 100$$

بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخطط، فكلما انخفضت الاولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ذلك ارتفاع مستوى الكفاءة¹. حيث تحسب الكفاءة بالعلاقة التالية:

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الكفاءة هي توظيف القدرات المتاحة من أجل الوصول الى الاهداف بطريقة المثلة وصحيحة، حيث تسعى المؤسسات لرفع الكفاءة من أجل الوصول لأهداف المنشودة وتحقيقها بأفضل طريقة.

ثانيا- وجهات نظر الكفاءة:

تنقسم الكفاءة الى وجهتي نظر وهي كالتالي²:

أ- الكفاءة من وجهة نظر العمال:

هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، كما تعرف الكفاءة على أنها هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط.

ويمكن تعريفها على أنها الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

ب- الكفاءة من وجهة نظر الادارة:

وهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الاهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الاشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.

كما يعرف سوريت وتييري (D.thierry)&(c.sauret) إدارة الكفاءات على أنها تصميم (وضع)، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة، بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة.

كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها انجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجديدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

¹ - رعد عبد الله الطائي وعميسى قداة، مرجع سابق، ص46.

² - اسامة خيري، مرجع سابق، ص- ص 185 - 186.

يحظى الأداء باهتمام واسع ومتزايد في المؤسسات ومن قبل الباحثين والإداريين لأن الأداء الأمثل يعني القدرة على البقاء والاستمرارية، وبعد تطرقنا لمفهوم الكفاءة والفعالية سوف نتطرق الى مفهوم الأداء وبعض مكوناته الذي يعتبر ناتج الجمع بين الكفاءة والفعالية، والعلاقة التالية تبسط مفهوم الأداء:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

أ- مفهوم الأداء:

إن مفهوم الأداء يتضمن قياس أداء أنشطة الوحدات الاقتصادية مجتمعة بالنظر إلى النتائج التي حققتها، بالمقارنة مع ما تم تسطيره من أهداف في البداية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل، كما أنه يعرف من خلال عدة معايير مثل: وضعية المؤسسة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، اكتساب حصة سوقية معتبرة... الخ¹. يرى ماكدونيل وانجرام (Mcdonnell et Ingram 1996) أن الأداء هو "يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أُنشئها أيضا مقياس النجاح"²، أو هو "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"، وهناك من يرى أن "أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي تبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها"³.

ويعرف أيضا على أن الأداء هو تعبير عن أقصى إمكانية للفرد في الانضباط في لحظة معينة، أو الأداء هو السماح بتقدير في الوظيفة وفقا لمعايير المعرفة⁴.

يمكن القول بأن الأداء هو قياس مدى انضباط والتزام الفرد بالمهام الموكلة اليه على حسب المعايير المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - عبد القادر عبد الرحمان، ميموني بلقاسم، الأساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد2، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017، ص27.

² - بن شلوية كاملية، شرقي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص4.

³ - عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خضير بسكرة، 2001، ص87.

⁴ -De Jean Ferré, Philippe Leroux, **Préparation aux diplômes d'éducateur sportif**, Amphora, paris, france, 2009, p70.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

ب- أهمية الأداء: تكمن أهمية الأداء في العناصر التالية¹:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في ترجمة العملية لكل القرارات التي يتم إتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارة والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، التي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله؛
- التقييم الدوري لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المؤسسية مثل الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة أو مدى خفض التكاليف.

ج- معايير تقييم الأداء:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنيف هذه المعايير إلى²:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.... إلخ.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادئ، الانتباه، دافعية عالية والاتزان، الانفعالية..... إلخ.

¹ -عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص11.

² - حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الاسرة ودار الثقافة لنشر والتوزيع، الإمارات، 2016، ص10.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

المطلب الثالث: انعكاس تطبيق نظام الموازنات التقديرية على كفاءة وفعالية المؤسسة

تعتبر الموازنات التقديرية من الوسائل المؤثرة على أداء المؤسسة من عدة نواحي، ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول تبين التأثيرات والعلاقات الموجودة بين الموازنات التقديرية و كفاءة وفعالية المؤسسة المتمثلة في الأداء ككل.

أولاً- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن اظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال اذا حقق الاهداف المسطرة، وبأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها، وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الأمثل لموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة او الطريقة المثلة التي تتبع للوصول إلى النتائج أو تحقيق الاهداف¹.

ثانياً- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية. كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كميّار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كميّار كفاءة².

ثالثاً- دور نظام الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية:

الموازنات تساعد في التحكم بالتكاليف عن طريق التنبؤ بما يجب ان تكون عليه التكاليف مسبقاً، وهذا يكشف عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة وعن مدى فعاليتها بنظر إلى الاهداف المخططة التي تم تحقيقها كما أن الموازنات تكشف عن مدى التقدم الذي يحرزه المدراء الأكثر كفاءة وفعالية، أيضاً يصبح المدراء أقل إسرافاً في الاحتياجات الاساسية للمؤسسة لمعرفتهم أن جميع التكاليف سيتم مقارنتها، ومن ما سبق نستنتج أن الموازنة التقديرية تعتبر أداة لرقابة على الأداء المؤسسة مما يمكنها من الوصول الى أهدافها المخططة بأقل تكاليف، مما يجعل الموازنات التقديرية أداة فعالة تساهم في تحقيق أداء كفاء والفعال في المؤسسة.

¹ - اسامة خيرى، مرجع سابق، ص 195.

² -مراد عليان عوض أبو دقة، مرجع سابق، ص 27.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قد تعددت الدراسات في موضوع الموازنات التقديرية نظرا لأهميتها وتأثيرها على سيرورة المؤسسات، كما أن هناك اهتمام لدى الباحثين عن كيفية تجسيد وتحقيق الكفاءة والفعالية في أفضل صورة ورفعها داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض الدراسات السابقة بغية تحليلها ومقارنتها مع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى الدراسات الوطنية والعربية.

1) الدراسات الوطنية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

- **إشكالية الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة على مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة؟

- **محتوى الدراسة:** تهتم الدراسة بواقع الموازنات التقديرية وبتحليل انحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ودورها في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، ومدى الاعتماد عليها في ذلك، بما يضمن استمرارها ونموها وتحقيقها لأداء متميز، حتى تتمكن المؤسسة من معرفة قدرة على بلوغ أهدافها المالية ومدى تحقيقها لها، والتعرف على مدى اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائها من خلال دراسة موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج للشركة خلال السنوات (2009، 2010، 2011)، كما أن أداة دراسة الحالة المعتمد في هذه الدراسة هو المقابلة وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الموازنات التقديرية تعد من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار كما تعد كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية المؤسسة، كما أنها لا تقوم بإعداد موازنة تقديرية عند القيام بأي خطة مالية، وتولي اهتمام بالموازنة التقديرية الإنتاج والموازنة التقديرية للمبيعات خاصة لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات الشركة. إن المراقب المالي يقوم بإعداد مختلف الموازنات النهائية مقارنة بين النتائج الفعلية والمقررة لاستخلاص فروقات إيجابية يدعمها أو سلبية يحاول تداركها عن طريق مساعدة المسؤولين في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وكل هذا يساعد على تقييم الأداء وفرض نظام رقابة فعال داخل المؤسسة، كما تعتمد المؤسسة ليند غاز على أساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية، وربط زيادة حجم المبيعات بزيادة عدد الزبائن كما أن عملية تقدير موازنة الإنتاج والمبيعات تقوم بها الوحدة المركزية الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة.

■ **الدراسة الثانية:** رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.

- **إشكالية الدراسة:** ما هو دور الموازنات التقديرية في تحسين تسيير المؤسسات الاستشفائية؟

- **محتوى الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التقديرية في إدارة المؤسسات الاستشفائية، وقد تم ذلك من خلال توضيح مختلف وظائفها، بالإضافة إلى مبادئها حيث تهم هاته الدراسة بإظهار الأسس التي يقوم عليها نظام الموازنات التقديرية بالمؤسسة الصحية وإظهار أهم الشروط اللازمة لنجاحها، بحيث يمكن أن يكون أداة للرقابة المالية وتطوير الأداء في المؤسسة الصحية، ومعرفة مدى الفائدة التي يمكن أن يقدمها هذا النمط الإداري في مراحل ترشيد القرارات الإدارية، واستخلاص النتائج الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسة الصحية، ومدى اعتماد نظام الموازنات التقديرية في تسيير المستشفيات على العمل الجماعي ولتبيان مدى إمكانية تطويع هذا الأسلوب بما يسمح استخدامه في قطاع الخدمات الصحية ذات الإنتاج الخدمي غير الملموس. حيث اعتمدت هذه الدراسة السابقة على أسلوب تحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة في دراسة الحالة، كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك تأثير إيجابي للموازنات التقديرية في إدارة المؤسسات الاستشفائية وهذا التأثير على الأداء بشكل عام، والأداء المالي بشكل خاص، من خلال مساعدة المسؤولين في الرقابة والمفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

2) الدراسات الأجنبية العربية:

■ **الدراسة الأولى:** محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، 2006.

- **الإشكالية:** ما العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟

- **محتوى الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لتعرف على العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بغزة، بعد معرفة مدى تطبيقها في الواقع العملي، وقد تناولت الدراسة مناقشة العوامل التنظيمية، والسلوكية، ودراسة أثر الأساليب المستخدمة في التنبؤ وإعداد الموازنات على كفاءة استخدامها في الجامعات، ومدى كفاية النظم المحاسبية المطبقة فيها، وتم الاعتماد في أسلوب دراسة الحالة على المقابلة والاستبيان، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كغياب الدور الفعال لقسم الموازنة في الجامعات الفلسطينية بغزة، وعدم

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

تطبيق الجامعات المذكورة بعض مراحل نظام الموازنات التقديرية والمتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ والرقبة، كما أن تم التوصل بأن تلك الجامعات تطبق نظم محاسبية جيدة تساهم في توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية وتنفيذها.

■ **الدراسة الثانية:** ايمان الهنيبي، بلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية الأردنية، 2012.

- **الإشكالية:** ما مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنة التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟

- **محتوى الدراسة:** تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الاردن ومدى تطبيق نظام الموازنات التقديرية فيها، اعتمدت هذه الدراسة في دراسة الحالة على الاستبيان، حيث تبين من الدراسة أن معظم الشركات الزراعية لا تقوم بالموازنات التقديرية، كما تم التوصل بأن إعداد الموازنة التقديرية يساعد الشركات الزراعية على تحسين وظيفة التخطيط وذلك من خلال تحسين توزيع الموارد والاموال بين الإدارات والأقسام المختلفة في الشركة ومساعدة الشركات في عملية التنبؤ باحتياجات المستقبلية من الاموال والموارد اللازمة لتحقيق اهدافها، كما أنها تساعد على الرقابة وتحقيق من سير الأداء على حسب ما كان مخطط له في الشركات الزراعية، وتساعد اعداد الموازنة التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرار في الشركات الزراعية، وتم التوصل أيضا إلى أن هناك معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية والمتمثلة في ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي، وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى ارقام توضع في موازنات التقديرية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة اللاتينية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة باللغة اللاتينية والتي تحتوي على دراسات باللغة الإنجليزية والفرنسية.

1) الدراسات باللغة الإنجليزية:

■ **الدراسة الاولى:** تأثير سهولة التقدير والثقة في الموازنات التقديرية.

Gulden Ulkumen, Will I Spend More in 12 Months or a Year : The Effect of Ease of Estimation and Confidence on Budget Estimates, by Journal of Consumer Research, Vol 35, New York University, 2008.

- **الإشكالية:** ما الأدوار الذي تلعبه سهولة التقديرات والثقة في عملية إعداد الموازنات التقديرية؟

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

- **محتوى الدراسة:** تتطرق الدراسة إلى الدور الذي تساهم فيه سهولة التقديرات والثقة في عملية إعداد الموازنات التقديرية، حيث توصلت الدراسة من خلال المقابلة وتحليل الوثائق المقدمة من المؤسسة إلى ان موازنة المستهلكين تتأثر بالإطار الزمني المستخدم للموازنة الفترة، وأن الموازنات المخططة للشهر المقبل أقل بكثير من النفقات المسجلة، في حين أن تلك المخصصة للعام المقبل هي أقرب إلى النفقات المسجلة لصعوبة تقدير الموازنات للعام المقبل وبالإضافة إلى ثقة منخفضة و يؤدي إلى التكيف تصاعدي، وعندما تكون ثقة المستهلكين في تقديراتهم هو زيادة، وعندما تكون الموارد المتاحة مقيدة لن يعدلوا المستهلكين ميزانياتهم أعلى العام القادم.

■ **الدراسة الثانية:** تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والإمداد: تصميم المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية.

Lydia Bals, Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing, Journal of Purchasing & Supply Management, number 03, university college Dublin, Ireland, 2017.

- **الإشكالية:** كيف يتم تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والإمداد من خلال تصميمها والاستعانة بمصادر خارجية؟

- **محتوى الدراسة:** تتطرق الدراسة إلى كيفية تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والإمداد من خلال تصميم المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية، من خلال التقارير والأبحاث أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه التحديات الاستعانة بمصادر خارجية يكمن في تصميم المنظمة والتنسيق، و بالاستناد إلى دراسة حالة متعددة السنوات من 2010 إلى 2013 في شركة كيميائية وصيدلانية عالمية، وتوضح كيف يرتبط التصميم التنظيمي لوظيفة بفرص الاستعانة بمصادر خارجية من أجل زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تخصيص الموارد الداخلية لمزيد من القيمة المضافة والأنشطة، وتوضح الدراسة كيف يمكن للتصميم التنظيمي القائم على النشاط أن يدعم الاستعانة بمصادر خارجية لبعض أجزاء عملية الشراء.

وبالاستعانة بأسلوب المقابلة وتحليل الوثائق المقدمة من المؤسسة أشارت نتائج الدراسة إلى أن التصميم القائم على النشاط يساهم في تحقيق الكفاءة من خلال زيادة التنسيق والتوحيد، وكذلك الفعالية من خلال زيادة الشفافية وتقديم أدلة تجريبية أولية على العلاقة القائم على النشاط والاستعانة بمصادر خارجية.

2) الدراسات باللغة الفرنسية:

■ **الدراسة الأولى:** إدارة الكفاءات والفعالية تنظيمية دراسة حالة فندق (Belvédère Fourati)

Konan Parfait, Management Des Compétences Et Efficacité Organisationnelle Cas De L'Hôtel Belvédère Fourati, Mémoire Licence, Tunisie, 2010.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

- الإشكالية: كيف تساهم إدارة الكفاءات والفعالية تنظيمية في تحقيقه الكفاءة التنظيمية للمؤسسة الفندقية؟

- **محتوى الدراسة:** تنطلق هذه الدراسة عن كيفية مساهمة إدارة الكفاءة وفعالية في مساعد المدير في تحقيقه الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة الفندقية وأوضاع المناسبة التي يجب اعتمادها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الفندقية، بعد المسح الميداني وتحليل البيانات المؤسسة الفندقية، أثبتت الدراسة أن إدارة المهارات على الرغم من أنها نشطة في هذا الهيكل إلى أنها ارتباطها يلتزم جزئيا مع بعض الوكلاء، لأن المشاركة لا تأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة لهم ولا الأسلوب الذي يتوجهون له، ومع ذلك من الناحية النظرية هذه الشروط يجب أن تشمل جميع موظفين ولكن في الواقع هذا النهج إدارة المهارات يسلط الضوء فقط على الظروف المواتية للتنمية والمشاركة التنظيمية، كما اعتمدت هذه الدراسة في دراسة الحالة على أسلوب المقابلة والملاحظة وتحليل تقارير المؤسسة الفندقية، وبهذا تم التوصل من الدراسة بأن تطبيق الفندق لإدارة المهارات يعتبر جزئي وعليه يجب على فندق تطبيق الإدارة المهارات بجدية من أجل الحفاظ على فعالية الفندق مع مراعاة مخاوف الموظفين في كل المستويات الهرمية.

■ **الدراسة الثانية:** تعزيز الكفاءات من خلال تسيير التوقعات للوظائف وكفاءات داخل المؤسسة.

-Bouslah Mohamed Abdelatif, Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, 2016.

- الإشكالية: كيف يمكن المؤسسة سونلغاز تعزيز الكفاءات من خلال تسيير التوقعات للوظائف والكفاءات في مؤسسة سونلغاز؟

- **محتوى الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيفية تطوير كفاءات المؤسسة عن طريق التكوين في إطار تبنيتها لسياسة إدارة التوقعات للوظائف والكفاءات وإباحتها ولمعالجة هذه الإشكالية تم اللجوء إلى دراسة إحصائية وصفية باستعمال مختلف المؤشرات الإحصائية واختبارات فرضيات الإشكالية بتحليل الاستبيان، وتم التوصل من خلال الدراسة ان تعزيز الكفاءات الشركة يجب عليها أن لا تنظر في أن تطوير هي ببساطة نتيجة مباشرة لعملية التدريب، ولكن هو أكثر نتيجة للمهنية التي يمر بها الشخص، وعلى أن من خلال مراحل التدريب والعمل والتفاعل بين هاتين المرحلتين يتم المساهمة في احتراف الفرد.

وكشف الدراسة أن المؤسسة من خلال التدريب الموجه تسعى أكثر نحو اكتساب المعرفة من (كيف يعمل أو كيف يكون)، وما تم ملاحظته انه لا يوجد الاتفاقيات بين الجامعة وسونلغاز لصناعة البحوث والتطوير من ما يورق عملية التنمية والتقدم.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

سوف نحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى أوجه التشابه والاختلاف وتحليل الدراسات السابقة.

أولاً- الدراسات باللغة العربية:

وتنقسم الى دراسات الوطنية والأجنبية باللغة العربية.

■ الدراسات الوطنية:

أ- دراسة كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة على مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة ليندغاز، بينما دراستنا الحالية تتمحور على كيفية مساهمة تطبيق نظام الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE الأنايب والاستغلال الامثل لمواردها، كما نلاحظ أن هناك تشابه من ناحية أهداف إشكالية الدراسة، كما أن هناك تشابه في الموضوع في المتغير المستقل الا وهو الموازنة التقديرية وإختلاف في المتغير التابع المتمثل في الأداء في الدراسة السابقة والكفاءة وفعالية في الدراسة الحالية، كما لحظنا ايضا تشابه في اسلوب دراسة الحالة حيث ان الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة وهذا أيضا ما تم اعتماده في دراسة الحالة لدراسة الحالية.

حيث تعتبر هذه الدراسة السابقة مشابهة لحد كبير لدراسة التي نقوم بها سوى أنها هي تتناول الموضوع مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين الأداء الذي هو يجمع بين الكفاءة والفعالية بشكل شامل المتمثل في الأداء، أما الدراسة التي نقوم بها فهي تدقق في الكفاءة والفعالية بشكل خاص ومتمثلة في دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة وفعالية، ويمكن ان نقول ان الدراستان متشبهتان من ناحية أهداف الدراسة.

ب- رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة السابقة على دور الموازنات التقديرية في تحسين تسيير المؤسسات الاستشفائية بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية الأنايب والاستغلال الامثل لمواردها ويتضح لنا وجود تشابه بين الإشكاليتين حيث يركزان على تحقيق اهداف المؤسسة، كما لحظنا أيضا تشابه في اسلوب دراسة الحالة حيث أن الدراسة السابقة اعتمدت على تحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة وهذا أيضا ما تم اعتماده في دراسة الحالة لدراسة الحالية بالإضافة الى المقابلة، كما ركزت هذه الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

السابقة على دور الموازنات التقديرية في إدارة المؤسسة الاستشفائية من خلال إبراز وظائفها وشروطها اللازمة لنجاحها في الإدارة، أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فهي تحدد دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، حيث تتوافقان الدرستان في موضوع الدور الذي تساهم فيه الموازنات التقديرية وتختلفان في الهدف حيث هاته الدراسة تهتم بالإدارة ككل أما دراسة الحالية التي نقوم بها محصورة في الكفاءة والفعالية في المؤسسة كما تختلفان من حيث نوع مؤسسة دراسة حالة.

■ الدراسات الأجنبية باللغة العربية:

أ- محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، 2006.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة السابقة على العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الأنايب والاستغلال الأمثل لمواردها ويتضح لنا وجود بعض تشابه بين الإشكاليتين حيث يركزان على الدور الموازنات التقديرية كأداة فعالة داخل المؤسسة بينما الدراسة السابقة تتناول العوامل التي تؤثر على ادائها كأداة، كما لحظنا أيضا تشابه في أحد اساليب دراسة الحالة حيث ان الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة والاستبيان أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فتعتمد على المقابلة وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة، كما ان هناك تشابه من ناحية الموضوع في المتغير المستقل المتمثل في الموازنات التقديرية، وتهدف هذه الدراسة السابقة لتعرف على العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية ومعرفة مدى تطبيقها في الواقع، أما الدراسة الحالية التي نقوم بها هي تسعى لإظهار دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة وبالتالي تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، وعليه تتشابهان في الموضوع الذي يتطرق للموازنات التقديرية ويختلفان في توجه وأهداف الدراسة كما انهما يختلفان في نوع المؤسسة محل دراسة الحالة.

ب- ايمان الهيني، وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مذكرة ماجستير، 2012:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة السابقة على مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنة التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الأنايب والاستغلال الأمثل لمواردها ويتضح لنا وجود تشابه بين الإشكاليتين حيث يركزان على الدور الذي تساهم فيه الموازنات التقديرية كأداة فعالة داخل المؤسسة، كما لحظنا أيضا اختلاف في أسلوب دراسة الحالة حيث ان هذه الدراسة السابقة اعتمدت على الاستبيان بينما الدراسة الحالية التي نقوم بها

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

اعتمدت على المقابلة وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة، كما تهدف هذه الدراسة السابقة لمعرفة دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في الشركات الزراعية، أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فهي تبين كيف تساهم الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة الاقتصادية، وتعتبر الدراستان متشابهتان من المتغير المستقل وهو الموازنات التقديرية وتختلفان في المتغيرات التابعة أي الهدف المنشود من الدراسة وتختلفان من حيث طبيعة نشاط المؤسسة محل دراسة الحالة.

ثانيا- الدراسات الأجنبية بالغة اللاتينية:

وتنقسم الى الدراسات بالغة الإنجليزية والدراسات بالغة الفرنسية.

■ الدراسات بالغة الانجليزية:

أ- تأثير سهولة التقدير والثقة في الموازنات التقديرية.

Gulden Ulkumen, Will I Spend More in 12 Months or a Year : The Effect of Ease of Estimation and Confidence on Budget Estimates, by Journal of Consumer Research, Vol 35, New York University, 2008.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة عن الأدوار الذي تلعبه سهولة التقديرات والثقة في عملية إعداد الموازنات التقديرية بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستغلال الأمثل لمواردها، نلاحظ بعض تشابه في الإشكاليات كلاهما يتطرق إلى الموازنة التقديرية لكنهما يختلفان في دورها بنسبة للدراسة، كما لظننا أيضا تشابه في أسلوب دراسة الحالة حيث أن الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة وتحليل الوثائق المقدمة من المؤسسة أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فتعتمد على المقابلة أيضا وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة، كما أن هناك تشابه في عنون موضوع الدراستين حيث أن في الدراسة الحالية المتغير المستقل هو نفسه المتغير التابع لدراسة السابقة. وتتطرق هذه الدراسة السابقة الى الدور الثقة وسهولة التقديرات في عملية إعداد الموازنات التقديرية اما الدراسة الحالية التي نقوم بها فهي تدرس كيفية مساهمة الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، وعليه فإن الدراستان متشابهتان في الموضوع المتمثل في الموازنات التقديرية ويختلفان في أهداف الدراسة حيث أن الدراسة السابقة تدرس كيفية المساهم في إعداد الموازنات التقديرية عكس الدراسة الحالية التي نقوم بها فهي تدرس الدور الذي تساهم فيه الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف الدراسة.

ب- تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والإمداد: تصميم المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية.

Lydia Bals, Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing, Journal of Purchasing & Supply Management, number 03, university college Dublin, Ireland, 2017.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

تتمحور إشكالية هذه الدراسة عن كيفية تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والإمداد من خلال تصميمها والاستعانة بمصادر خارجية بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستغلال الامثل لمواردها، نلاحظ أن كلا الإشكالياتان تسعيان لتحقيق كفاءة وفعالية في المؤسسة مما يجعلهما متشابهتان في الهدف، كما لحظنا أيضا تشابه في اسلوب دراسة الحالة حيث ان الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة وتحليل الوثائق المقدمة من المؤسسة اما الدراسة الحالية التي نقوم بها فتعتمد على المقابلة ايضا وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة.

وتتطرق هاته الدراسة السابقة إلى كيفية تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المشتريات والإمداد من خلال تصميم المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فهي تبرز الدور الموازنات التقديرية في تحقيقها الكفاءة والفعالية في المؤسسة، وعليه فإن هناك تشابه بين الدراستين في بعض متغيرات الموضوع وأهداف الدراسات وتختلفان في المتغير المستقل الذي يمثل الدور الرئيسي المساهم في تحقيق اهداف الدراسة.

■ الدراسات باللغة الفرنسية:

أ- إدارة الكفاءات والفعالية تنظيمية دراسة حالة فندق (Belvédère Fourati)

-Konan Parfait, Management Des Compétences Et Efficacité Organisationnelle Cas De L'Hôtel Belvédère Fourati, Mémoire Licence, Tunisie,2010.

تتطرق إشكالية هذه الدراسة السابقة الى مساهم إدارة الكفاءات والفعالية تنظيمية في تحقيقه الكفاءة التنظيمية للمؤسسة الفندقية بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستغلال الامثل لمواردها نلاحظ وجود تشابه بين الإشكالياتين حيث يسعيان إلى تحقيق الكفاءة في المؤسسة، كما أن الدراستان تختلفان في محل دراسة الحالة حيث ان الدراسة السابقة كانت في مؤسسة فندقية خدمتية بينما الدراسة الحالية كانت في مؤسسة اقتصادية صناعية، كما لحظنا أيضا تشابه في اسلوب دراسة الحالة حيث أن الدراسة السابقة اعتمدت على المقابلة والملاحظة وتحليل تقارير المؤسسة الفندقية أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فتعتمد على المقابلة وتحليل الانحرافات بالاعتماد على تقارير المؤسسة. وتهتم هذه الدراسة السابقة بكيفية مساهمة إدارة الكفاءة وفعالية في تحقيقه الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة الفندقية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية أما الدراسة الحالية التي نقوم بها فهي تتطرق إلى مساهمة الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة وعليه فإن الدراستان متشبهتان من ناحية بعض متغيرات الموضوع وأيضا من ناحية بعض الأهداف ويختلفان من ناحية المتغير المستقل المتمثل في الأدوار المساهمة في تحقيق اهداف الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

ب- تعزيز الكفاءات من خلال تسيير التوقعات للوظائف وكفاءات داخل المؤسسة.

-Bouslah Mohamed Abdelatif, Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, 2016.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة السابقة عن كيفية تعزيز الكفاءات لمؤسسة سونلغاز من خلال إدارة التوقعات للوظائف والكفاءات في مؤسسة سونلغاز بينما تتمحور إشكالية دراستنا الحالية على دور الموازنات التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة والاستغلال الأمثل لمواردها نلاحظ على أن هناك بعض التشابه في إشكالية الدراسة ألا وهو تعزيز أو تحقيق الكفاءة في المؤسسة، وهناك تشابه في عنوان الموضوع في المتغير التابع المتمثل في الكفاءات في الدراسة السابقة والكفاءة والفعالية في الدراسة الحالية واختلاف في المتغير المستقل المتمثل في الموازنات التقديرية في الدراسة الحالية، كما أن الدراسة السابقة اعتمدت على أسلوب الإحصائي بالاعتماد على تحليل الاستبيان بين ما دراستنا الحالية اعتمدت على المقابلة وتحليل انحرافات تقارير السنوية للمؤسسة، وعليه يمكن القول هناك تشابه في أهداف الدراستين ويختلفان في الوسائل والأدوات المعتمدة في تحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالموازنات التقديرية والخوض في أهم تفاصيل المراحل إعدادها والاطلاع على المفاهيم المتعلقة بالكفاءة والفعالية، والتطرق لمختلف الدراسات السابقة وتحليلها، اتضح لنا الصورة والعلاقة بين المفاهيم مما ساهم في تبلور وبرز دور الذي تمثله الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة من وجهة النظرية، ومن خلال هذه المفاهيم تمكنا من أخذ نظرة شاملة حول الدراسة لتمهد لنا الطريق لتعمق أكثر في الموضوع بالمضي نحو دراسة الحالة.

الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي للدراسة حالة

مؤسسة ALFAPIPE

تمهيد:

تعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من المؤسسات التي تعتمد على تطبيق نظام الموازنات التقديرية بالرغم من أن تطبيقها لم يصل إلى مراحل جد متطورة إلا أنها سهلت وأزالت الكثير من العقبات المستقبلية ولأن تطبيق هذه الأنظمة يحتاج إلى بنية إدارية لا تتوافر في جميع المؤسسات ولهذا قمنا باختيار المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب التي تتوفر على الشروط المناسبة لدراستنا، حيث سنحاول أن نتعرف على الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة الانابيب وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.
- المبحث الثاني : نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة ALFAPIPE.
- المبحث الثالث: دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة ALFAPIPE.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE.

تعتبر مؤسسة الأنابيب من أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها برغم من ازدياد المنافسة لها من خلال انفتاح السوق ودخول شركات اجنبية من ما حتم عليها الحصول على شهادة الجودة ISO، حيث سوف نحاول التعرف عليها من خلال ثلاث مطالب في المبحث التالي:

المطلب الاول: لمحة عامة حول مؤسسة الأنابيب.

سوف نتطرق من خلال هذى المطلب الى تاريخ نشأة مؤسسة الأنابيب ولمحة عنها.

اولا- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب SNS بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وبدأت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUBAL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات 1968 الى 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار إعادة هيكلة الشركة تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب إلى عدة شركات شركة الأنابيب وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUSOT) ومختلف تجهيزات الري وبعد صدور قانون 88 01 في إطار الإصلاحات الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى مؤسسات العمومية الصناعية الاقتصادية للأنابيب كالتالي:

- وحدة أنابيب غاز تبسة TGT؛

- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR؛

- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري برج بوعرييج TMIA؛

- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية PTS؛

- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF؛

- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية التي كانت تسمى في السنوات الماضية PIPE GAZ؛

- ثم أصبحت تسمى بالجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE والتي هي محل دراستنا.

ثانيا- مدخل إلى مؤسسة الأنابيب:

تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية في سنة 1974 برأسمال قدره (7000000000) دج، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بالمنطقة الصناعية بونورة وتبعد حوالي 8 كلم عن مقر الولاية غرداية وتربع على مساحة قدرها 230000 م² والتي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية وتضم حاليا 969 عامل.

تم انطلاق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع، كما أنها مرت بتغيرات أهمها:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

- 5 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة وذلك طبقاً للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 1983/11/13.

- سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

- سنة 1989 انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISI التي تضم حوالي 390 عامل.

- وحدة الخدمات المختلفة IPD التي تضم حوالي 350 عامل.

- سنة 1991 تم ضم الوحدتين نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة IPD، وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية.

- سنة 1992 تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان.

- 15 أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل

اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ، ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب

.GROUP ANABIB

حيث أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى الشهادة المعهد الأمريكي البترولي API

Q1 وذلك ابتداء 02 جانفي 2001، وفي 15 أوت 2003 تم تحديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد

إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره والآن بو للمحافظة على هذه الشهادة، لتقوم بعدها بمراقبة مدى جدية

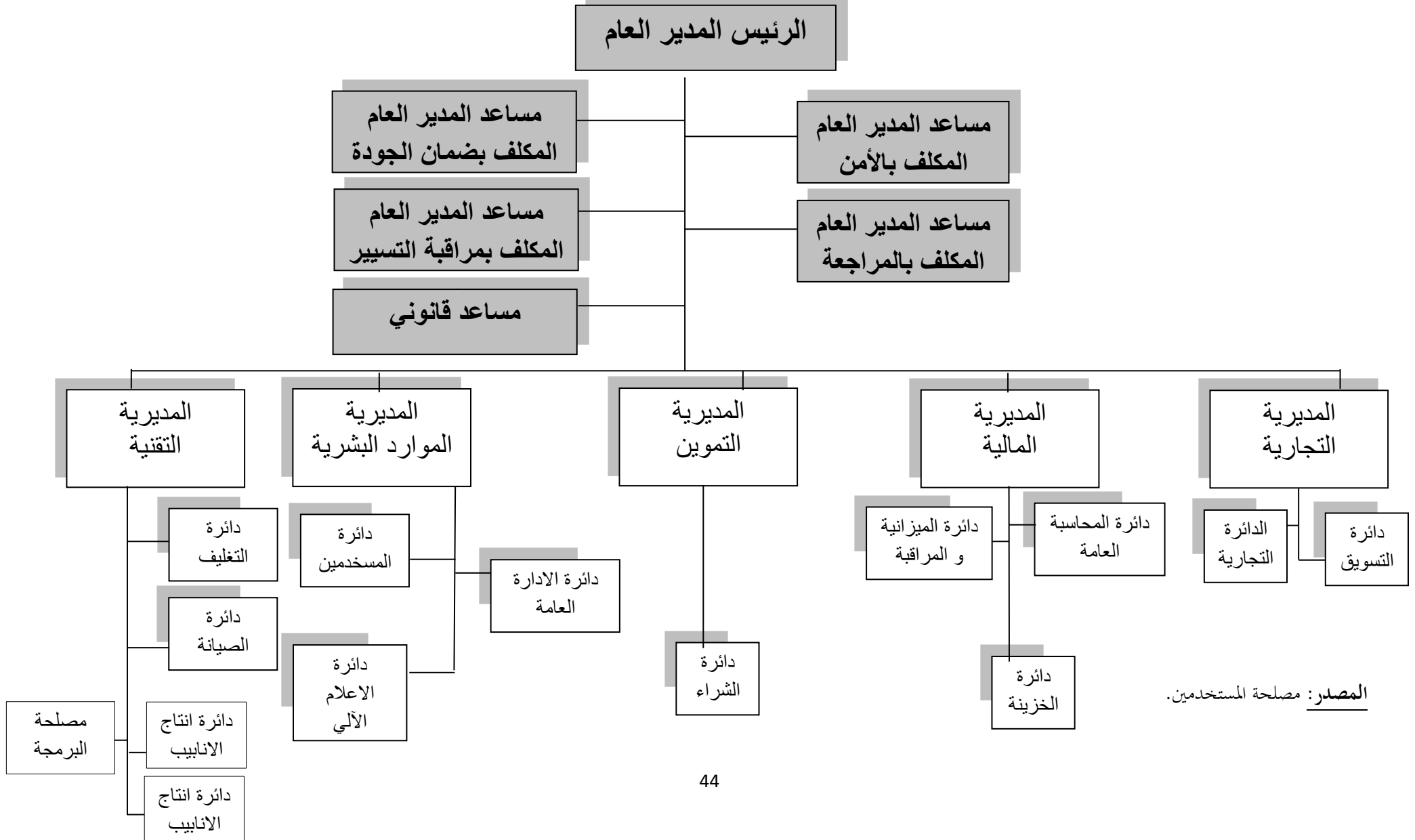
المؤسسة في تنفيذ الملاحظات بعد سنتين وذلك عند تجديد هذه الشهادة مرة أخرى

- في جانفي 2007 تم الاندماج مع المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بعنابة ALEATUSE وأخذت

اسم الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب ALFAPIPE



المطلب الثاني : تحليل هيكل المؤسسة الأنايب ونشاطها وأهميتها.

إن مؤسسة الأنايب لها دور كبير في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا تنمية المنطقة بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، سوف نحاول من خلال هذا المطلب تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب وطبيعة نشاطها وأهميتها.

أولا- تحليل الهيكل التنظيمي:

سوف نحاول تحليل اهم مكونات الهيكل التنظيمي و المتمثلة في العناصر التالية.

أ- المدير : هو أعلى سلطة في المؤسسة المسؤول عن استراتيجيتها العامة يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إداريا.

ب- الإدارة التقنية : ولها دور مهم يتمثل في تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار الملائمة وتعمل على

تصليح الإعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها وهي المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع العمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل إدارة الإنتاج وقسم التشغيل وقسم الصيانة وقسم البرمجية ومراقبة النوعية.

ج- مساعد في الصحة والأمن الصناعي : ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى كل ما يخص بالأمن في المؤسسة كما يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومي حول الورشات والمصالح وتوكل لزم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال والزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

د- مساعد مراجعة : من مهامه الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية وتنسيقها والتخطيط لذا إضافة إلى مدة تقييد نظام الرقابة الداخلية.

هـ- مديرية الموارد البشرية : وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التكوين والتأهيل

وتوزيع الأجور... إلخ مع توفير التأمين الشامل لهم إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين مع جمع المعلومات من كافة المصالح والدوائر الخاصة بالعمال، وتحليلها وأرشفتها مع تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية مصلحة المستخدمين والإدارة العامة وقسم الإعلام الآلي والمكلف بالقضاء والنزاعات.

و- مديرية التموين : وهي المسؤولة عن تموين المؤسسة بما تحتاج من موارد أولية وقطع الغيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية قسم المشتريات ومصلحة تسيير المخزونات.

- مؤسسة PRIMARY-INDUSTRIES UKLTD شركة متعددة الجنسيات مقرها لندن لاقتناء ملفوفات الحديد؛

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

- مؤسسة CSIPLANOS الإسبانية ملفوفات الفولاذ؛

- مؤسسة SOLLAC الفرنسية؛

- مؤسسة WKALMAN ألدانية لاقتناء قطع الغيار؛

- مؤسسة CONTROLAB فرنسية لاقتناء وسائل المراقبة المخبرية؛

- مؤسسة AGFA GEVAERT.NV بلجيكية لاقتناء أشربة الأشعة والمنتجات المتطورة؛

- شركة AUTOFINA الفرنسية لاقتناء سلع التلحيم وبودرة التلحيم؛

- مؤسسة GGGT الألمانية لاقتناء قطع الغيار الخاصة بالمياه.

ثانيا- علاقات مؤسسة الأنابيب ونشطتها:

وتتضح لنا علاقات مؤسسة الأنابيب وطبيعة نشاطاتها في الآتي:

أ- علاقات المؤسسة:

وتتمثل هاته العلاقات في مختلف المتعاملين مع المؤسسة وهي كالتالي:

- **علاقة المؤسسة مع العملاء :** وهم الذين يشترون المنتج، وينقسمون إلى عملاء دائمين كسوناطراك وسونلغاز ومديرية الري وعملاء مؤقتين كالمقاولين.

- **علاقة المؤسسة بالضمان الاجتماعي:** وهي دفع جميع المصاريف المتعلقة بالتأمين الاجتماعي للعمال CNAS والتعويضات عن حوادث العمل والمرض والمنح العائلية وهي مجمل التزاماتها اتجاه مصلحة الضمان الاجتماعي.

- **علاقة المؤسسة بالبنوك:** يعتبر البنك الخارجي BEA هو البنك الذي يتعامل مع المؤسسة وتقوم بجميع عملياتها المالية من خلاله كتسديد الموردين بالخارج والبنك الوطني BNA كدفع أجور العمال وقبض مستحقات الزبائن.

- **علاقة المؤسسة بشركات التأمين:** تعد شركة التأمين SAA الشركة التي تتعامل مع المؤسسة في تأمين البضائع المستوردة إما بحرا أو جوا كقطع الغيار حيث تكون نسبة التأمين البحرية %0,095 ونسبة التأمين الجوية %0,095 كما تقوم بتأمين الممتلكات الأخرى ذات القيمة العالية.

- **علاقة المؤسسة بالحكومة:** تعد الحكومة المشرع الأول والأخير للقوانين والتشريعات المتعلقة بنشاط المؤسسة في مجال الضرائب وقوانين الاستيراد والتصدير.

- **علاقة المؤسسة بالممولين:** تعتبر الدولة الممول الوحيد للمؤسسة حيث هي المالكة الوحيدة للأسهم بصفة مستمرة ورئيسية.

ب- نشاطات المؤسسة:

يمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البتول، الغاز الطبيعي والماء وكل الموانع الواقعة تحت ضغط عالي مثل الزيت، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر والذي تتميز به

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

المؤسسة عن غيرها في المجمع الذي كانت تنتمي إليه سابقا وبتالي فهي تلبي احتياجات المؤسسات الكبرى مثل سوناطراك وسونلغاز وشركات الري... الخ بصفة دائمة ومن بين الانشطة التي تقوم بها المؤسسة لصد ما يلي:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البتّول والغاز والماء والضغط العالي؛

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخصوص والمقاولين؛

- بيع منتجات الأنابيب مثل الأنابيب والطاولات والزوايا.

وأخير أ يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب تعمل حاليا بأربعة خطوط إنتاجية بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاثة فرق عمل دون توقف حتى أيام العطل والمناسبات الدينية والوطنية.

ثالثا- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعمها لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية الوطنية، حيث تقوم بتغطية % 60 من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية والغازية واحتياجات قطاع المياه وما كانت تتميز به المؤسسة من السمعة الطيبة التي تحظى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج وذلك لتطبيق معايير الأيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البتّولية بالإضافة إلى احترام الآجال المحددة.

وفي إطار التنمية المحلية تعتبر أكبر وحدة إنتاج على مستوى الولاية، إذا تظم عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية وتم اختيار مدينة غرداية إلى قريها من المناطق البترولية وكذلك تسهيلاتهما لنقل المحروقات إلى الشمال.

وعلى الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل 900 عامل من ما يعني امتصاص جزاء معين من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة حيث يشمل التشغيل جميع المستويات من مسيرين، رجال الأمن، العمال داخل وخارج الورشات، مهندسين، كما تقوم بفك العزلة عن باقي المناطق بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة لشا يزيد في دورها الاستراتيجي.

وعلى الصعيد الدولي فلعبت المؤسسة دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة عل جودة منتجات المؤسسة وذلك بعد حصولها على شهادتي ISO 9001 و API - q1 وعملها على التسجيل في شهادة ISO 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية وتنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة والبيئة .HSE

المطلب الثالث : مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير .

هي إحدى وظائف الإدارة المهمة في المؤسسة وهي المسؤولة عن مراقبة الأداء الوظيفي وتعتبر الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية ولها عدة وظائف في المؤسسة حيث تهدف تحقيق كفاءة وفعالية أكثر في المؤسسة.

أ- مفهوم مراقبة التسيير:

هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ب- مهام مراقب التسيير:

تعتبر مراقبة التسيير وظيفة إدارية مهمة للمؤسسة ولها عدة مهام وهي كالتالي:

- مراقبة الأداء الوظيفي: تسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي للأفراد من حيث الترقية زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... إلخ

- مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لإنتاج.

- إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل جيد كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة.

- التنسيق الهيكلي: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كلها متماسكة ولذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف والميزانيات وضع مؤشرات لتقييم.

- إعداد الموازنات السنوية للمؤسسة: يقوم مراقب التسيير بإعداد الموازنات السنوية للمؤسسة ويشرف على مراقبة تجسيدها وتحليل انحرافاتهما.

ج- أهداف مراقبة التسيير:

- تحليل الانحرافات: التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية؛

تحقيق الفعالية: ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛

- الوقف على نقاط الضعف: التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛

- تحقيق الملاءمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة؛

- تحقيق الكفاءة: في المؤسسة لتمكينها من الوصول لأهدافها المخططة.

المبحث الثاني: نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة ALFAPIPE.

تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة حيث أننا سوف نحاول من خلال هذا المبحث إظهار الجانب والدور الذي تقدمه الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بمراحل إعداد وتطبيق الموازنات التقديرية من خلال القيام بمقابلة مع مراقب تسيير المؤسسة وتحليل واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: الموازنات التي تعدها مؤسسة الأنابيب والمراحل الأولية لإعدادها.

سوف نحاول من خلال هذى المطلب التطرق الى انواع الموازنات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة والمراحل الأولية التي تقوم بها المؤسسة لإعداد الموازنات التقديرية.

أولا - الموازنات التي تقوم بها المؤسسة :

تقوم المؤسسة بإعداد ثلاثة أنواع من الموازنات التقديرية هي: موازنة الإنتاج، موازنة المبيعات، موازنة الموارد البشرية.

- **موازنة المبيعات:** وهي تقديرات حول مصاريف المترتبة عن المبيعات والتي تأخذ بعين الاعتبار كل من احتياجات السوق من الطلبات، أسعار السوق وعدد الزبائن، أسعار الشحن...إلخ.

ملاحظة : المؤسسة تعتمد الأسعار التي تقدرها لسنة المقبلة ولا تقوم بتغيرها في تعاملاتها مع زبائنها.

- **موازنة الإنتاج:** وتمثل في المصاريف المقدر إنفاقها على عملية الإنتاج والمتمثلة في مصاريف المواد الأولية لإنتاج ومصاريف الاحتياطية في حالة تعطل الآلات أو حدوث حوادث للعمال وغيرها من المصاريف متعلق بالإنتاج.

- **موازنة الموارد البشرية :** وتمثل في المصاريف المقدر إنفاقها في كل ماله علاقة بالموارد البشرية والمتمثلة في تقدير الأجور الموظفين، تقدير تكلفة التكوين والبرامج المخصصة له، ساعات العمل، الساعات الإضافية، وظائف العمال، المنح بمختلف أشكالها، عدد العمال الإضافيون والعمال المقبولون على الاستقالة...إلخ.

ثانيا - الجهة المتكفلة بإعداد الموازنات التقديرية لمؤسسة الأنابيب فرع غرداية:

يتم إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة الأنابيب بغرداية بالاعتماد على طلبات الزبائن أغلبها من شركة سوناطراك وشركات الوطنية آخرا، والتي تحدها الشركة الأم لسنة القادمة والمتمثلة في مؤسسة الأنابيب بالجزائر العاصمة، وباختصار تقوم الشركة الأم بتحديد الأهداف ومؤسسة الأنابيب بغرداية تقوم بإعداد الموازنات التقديرية بناء على هذه الأهداف.

ثالثا-التنبؤات المؤسسة لإعداد الموازنات التقديرية: تبنى تنبؤات المؤسسة على طلبيات الزبائن لأن أغلب المتعاملين مع المؤسسة هي شركة سوناطراك ولها طلبيتها محددة كل سنة، حيث ان المؤسسة لا تعتمد المخاطرة بزيادة في فائض الإنتاج فلماذا فإن التنبؤ المؤسسة يعتمد على طلبيات الزبائن المحدودين، حيث يعتبر أكثر أمنا وأقل مخاطرة ولكن يعتبر مؤرق لنمو وتوسع في الحصة السوقية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تفاصيل إعداد الموازنات التقديرية.

هناك عدة تفاصيل تمر بها الموازنات التقديرية وسوف نحاول من خلال هذا المطلب الخوض في هذه التفاصيل.

أولاً- التحضير لإعداد الموازنات التقديرية : بعد استلام مؤسسة الأنايب لطلبات لسنة المقبل من الشركة الام يتم عقد اجتماع ومن بعدها يتم الشروع في إعداد الموازنات التقديرية من قبل مراقب التسيير بالمؤسسة.

ثانيا- الإطار الزمني لإعداد الموازنات التقديرية وتفاصيل إعدادها :

يقوم مراقب التسيير بإعداد الموازنات التقديرية في اواخر كل سنة في شهر نوفمبر أو ديسمبر كما أن إعدادها يستغرق حوالي شهر وذلك بسبب مرور إعداد الموازنات التقديرية بعدة مديريات حيث أنها تمر من المحاسب إلى مديرية الموارد، مديرية التجارة، مديرية الإنتاج، مديرية المالية والمحاسبة والمكلف بالمراقبة، ومديرية التموين لتزويد مراقب التسيير بالمعلومات الازمة لإعداد الموازنات التقديرية مما قد يستغرق شهرا لإعدادها، كما أن مراقب التسيير يقوم باستعمال برامج الورد والاكسال للإعلام الألي لإعداد الموازنات التقديرية، حيث أن تكاليف إعداد الموازنات التقديرية غير مكلفة بنسب المؤسسة وتكون على حساب نفقاتها العامة.

ثالثا- الشروع في تطبيق الموازنات التقديرية : بعد قيام مراقب التسيير لمؤسسة الانايب بغرداية من إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة يتم عقد اجتماع بالجزائر العاصمة مع ممثلي المؤسسة الام بالعاصمة ثم يتم الاطلاع عليها ومناقشتها ومن بعد الموافقة على تطبيقها واعتمادها في مؤسسة الأنايب بغرداية.

المطلب الثالث: مراقبة تطبيق الموازنات التقديرية.

يقوم مراقب التسيير في المؤسسة بالتحقق من سيرورة الموازنات التقديرية المخططة وتحليلها لتأكد من نجاح تطبيقها في الواقع، حيث سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الإجراءات المتخذة ودورها في تحقيق الأهداف.

أولاً- الإجراءات المتخذة في حال وجود انحرافات :

يقوم مراقب التسيير بالاطلاع الروتيني على سير تطبيق الموازنات التقديرية وتبجسيدها بالموصفات المخططة ومقارنتها بالميزانية الفعلية وفي حال وجود انحرافات يقوم بتحليلها ودراستها ومعرفة أسبابها وانعكاساتها وتأثيرها على سيرورة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

أهداف المؤسسة وفي حال كانت كبيرة وغير متوقعة تفوق 40% يتم إعادة مراجعتها في منتصف العام في شهر جوان أو جويلية وتعديلها بما يتناسب مع الميزانية الفعلية السنوية وأهداف المؤسسة.

ثانيا- مدى تحقيق الأهداف المخططة:

تعتمد المؤسسة في معرفة مدى تحقيق الاهداف المؤسسة على تقرير التطبيق للموازنات التقديرية الذي يحتوي على التقديرات المحظرة والنتائج المطبقة ومن تم تحدد الانحرافات على الأهداف ومدى تحقيقها.

ثالثا- دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء:

يساهم نظام الموازنات التقديرية بمعرفة القصور والعراقيل التي توجه المؤسسة عند تطبيقها من ما يجعل المؤسسة تتخذ إجراءات لمنع تكرار العراقيل التي وجهتها سابق وتولد لها خيرة في التعامل وتجنب العراقيل مستقبلا مما يجعلها في طريق دائم لتحسين أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة ALFAPIPE

من خلال تحليل الانحرافات يمكن للمؤسسة تحديد قدرتها على الاستغلال الامثل لمواردها فضلا عن تحديد مدى تحقيق الأهداف المقدره وعليه سوف نقوم بتحليل انحرافات المؤسسة لسنوات التالية: 2016، 2017، 2018، بالاستناد على الوثائق المقدمة من مؤسسة الأنايب بغرداية، تمثل هذه التقارير المقدمة من المؤسسة مقارنة بين الموازنة التقديرية المحظرة والمحقق التي تحدد بها المؤسسة مدى تجسيدها للموازنات التقديرية ومدى تحقيقها لما تم تقديره عن طريق تحليل الانحرافات، وهذا التقرير يصدر في أواخر السنة.

المطلب الاول: تحليل انحرافات للطلبات المباعه

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب الى تحليل الانحرافات المتعلقة بالطلبات المباعه في المؤسسة.

- طلبات المباعه:

تقوم مؤسسة الانايب بغرداية بتقديم تقارير تسليم الطلبات كل فصل من السنة المتمثل في 3 اشهر كما ان المؤسسة تعتمد على طلبات زبائن محدودين في مبيعاتها السنوية لكل سنة، ونحن قمنا في دراستنا بالاعتماد على النتائج السنوية ل 2016، 2017، 2018.

$$\text{انحراف الطلبات} = \text{الطلبات المقدر} - \text{الطلبات المحقق}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = 100 \times (\text{قيمة الانحراف} / \text{قيمة المقدره})$$

$$\text{نسبة تحقيق الأهداف} = \text{نسبة الانحراف} - 100$$

الجدول التالي يمثل مقارنة بين حوصلة ما تم تقديره وما تم تحقيقه من طلبات المباعه ويحدد لنا طبيعة الانحرافات الموجودة خلال السنوات 2016، 2017، 2018.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (2-1): تقارير الطلبات.

سنة 2016					
النسبة الإنحراف	الانحرافات الطلبات	نسبة تحقيق الأهداف	الطلبات المحققة	الطلبات المقدرة	المواد
23%	15602	77%	51 159	66 761	مشروع GR6
0	-8942	0	8 942	0	مشروع RGG1
26%	20906	74%	58 094	79 000	مشروع GR7
-30%	-443	130%	1 943	1 500	الانابيب الهيدرووليكية
-59%	-1475	159%	4 005	2 530	الخردة والبقايا
17%	25648	83%	124143	149791	المجموع
سنة 2017					
النسبة الإنحراف	الانحرافات الطلبات	نسبة تحقيق الأهداف	الطلبات المحققة	الطلبات المقدرة	المواد
0	126	100%	155 261	155 387	مشروع SH
-40%	-210	140%	735	525	الانابيب الهيدرووليكية
-1%	-75	101%	5 022	4 947	الخردة
-7%	-9	107%	143	134	البقايا
0	-168	100%	161161	160993	المجموع
سنة 2018					
النسبة الإنحراف	الانحرافات الطلبات	نسبة تحقيق الأهداف	الطلبات المحققة	الطلبات المقدرة	المواد
72%	111471	28%	42 529 4 000 38 529	154 000 0 154 000	مشروع GRR42'' EGPDF 48''

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

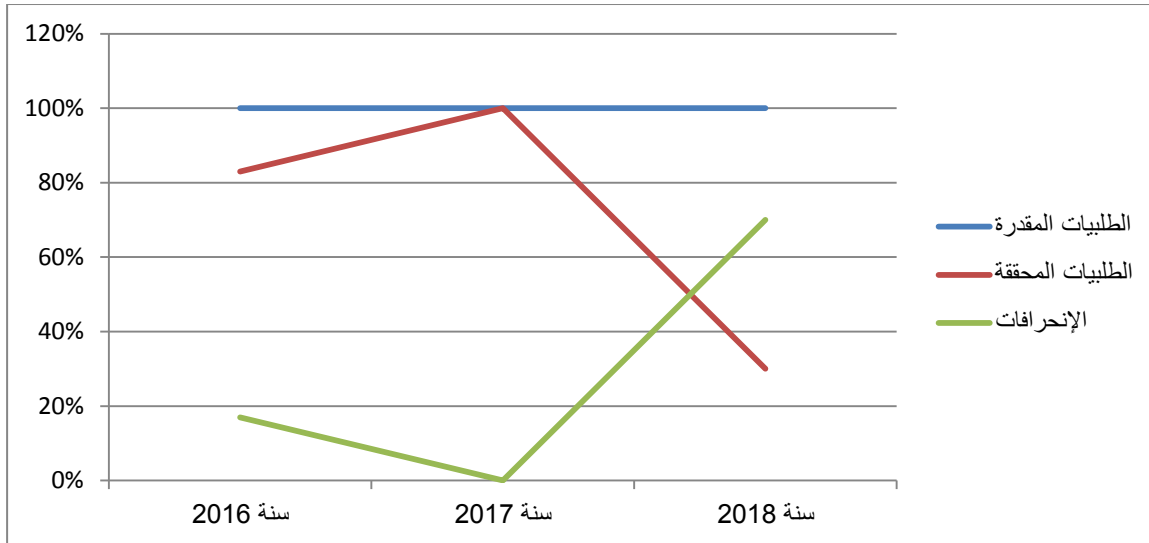
-18%	-371	118%	2 471	2 100	الانابيب الهيدرووليكية
-4%	-149	104%	3 699	3 550	الخردة
84%	201	16%	39	240	البقايا
70%	111152	30%	48738	159890	المجموع

وحدة القياس ب ml المليلتر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ويمكن توضيح الإنحراف عن تحقيق الطلبات الزبائن بالمنحنى التالي:

الشكل رقم (2-2) منحنى بياني يوضح الإنحراف عن تحقيق الطلبات خلال السنوات 2016، 2017، 2018.



نلاحظ من خلال الشكل أن الإنحراف عن تقديم الطلبات قد بلغ 17% خلال سنة 2016 وعلى المؤسسة تداركه وأما في سنة 2017 نلاحظ أن الإنحراف شبه منعدم مما يدل على نجاح المؤسسة في إشباع وتحقيق طلبات زبائنهم وأما في سنة 2018 نلاحظ إنحراف كبير بحوالي 70% عن تحقيق الطلبات المقدرة ونلاحظ تقاطع الإنحراف مع الطلبات المحققة وكان ذلك بسبب إلغاء أحد الزبائن لطلبه مما أدى إلى الإضرار بمبيعات المؤسسة المخططة وأثر على أدائها سنة 2018.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

المطلب الثاني: تحليل انحرافات الإنتاج والمواد المستهلكة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب الى تحليل الانحرافات الإنتاج والمواد المستهلكة في المؤسسة.

أولاً- الإنتاج:

تقوم مؤسسة الانابيب بغرداية بتقديم تقارير حجم الإنتاج كل فصل من السنة المتمثل في 3 اشهر ونحن قمنا في دراستنا بالاعتماد على النتائج السنوية ل 2016، 2017، 2018.

إنحراف الإنتاج = الإنتاج المقدر - الإنتاج المحقق

نسبة الانحراف = $100 \times (\text{قيمة الانحراف} / \text{قيمة المقدر})$

نسبة تحقيق الأهداف = $100 - \text{نسبة الانحراف}$

الجدول التالي يمثل مقارنة بين حوصلة ما تم تقديره وما تم تحقيقه من إنتاج ويحدد لنا طبيعة الانحرافات الموجودة خلال السنوات 2016، 2017، 2018.

الجدول رقم (2-2) : تقارير الانتاج.

سنة 2016					
النسبة الانحراف	انحرافات الإنتاج	نسبة تحقيق الأهداف	الإنتاج المحقق	الإنتاج المقدر	مراحل إنتاج
39%	77026	61%	118 629	195 655	التلحيم
23%	38469	77%	126 307	164 776	رتوشات التكميلية
23%	42621	77%	142 759	185 380	التغطية الخارجية
19%	32871	81%	142 969	175 840	التغطية الداخلية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

26%	190987	74%	530664	721651	المجموع
سنة 2017					
النسبة الإنحراف	انحرافات الإنتاج	نسبة تحقيق الأهداف	الإنتاج المحقق	الإنتاج المقدر	مراحل إنتاج
0	-1315	100%	139 987	138 672	التلحيم
0	54	100%	131 734	131 788	رتوشات التكميلية
0	54	100%	153 791	153 845	التغطية الخارجية
0	66	100%	154 343	154 409	التغطية الداخلية
0	-1141	100%	579855	578714	المجموع
سنة 2018					
النسبة الإنحراف	انحرافات الإنتاج	نسبة تحقيق الأهداف	الإنتاج المحقق	الإنتاج المقدر	مراحل إنتاج
58%	98061	42%	71 340	169 401	التلحيم
64%	108890	36%	60 511	169 401	رتوشات التكميلية
62%	94943	38%	59 057	154 000	التغطية الخارجية
63%	95151	37%	58 849	154 000	التغطية الداخلية
61%	397045	39%	249757	646802	المجموع

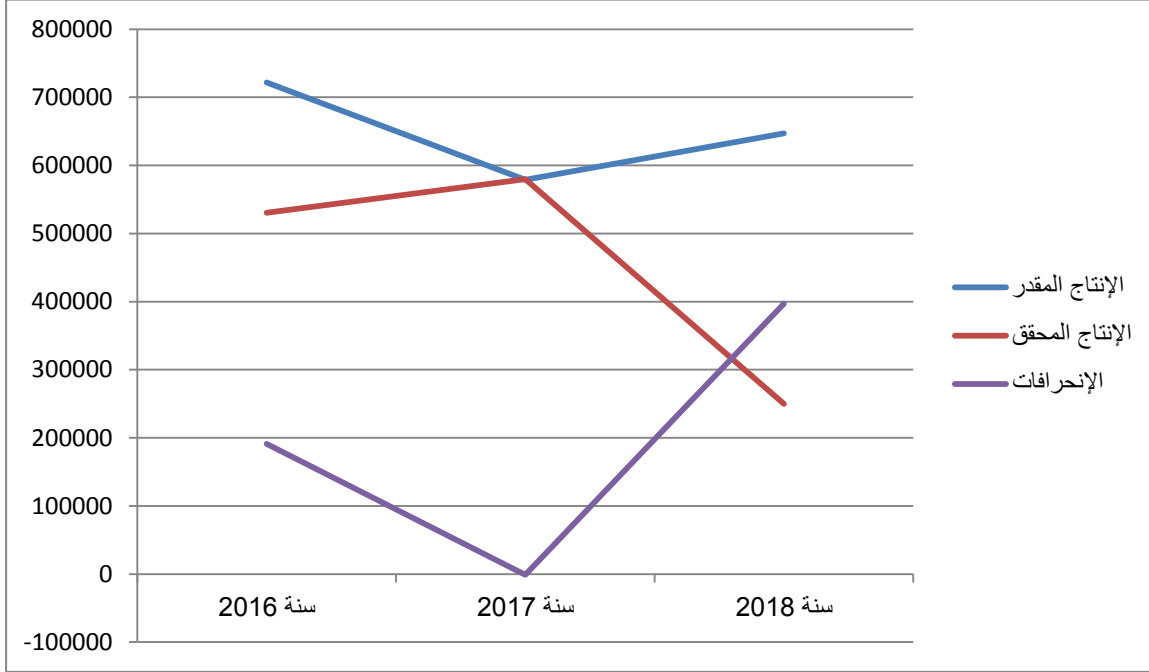
وحدة القياس ب ml المليلتر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

ويمكن توضيح الانحراف على الإنتاج بالشكل المنحنى التالي:

الشكل رقم(2-3) منحنى بياني يوضح الإنحراف على الإنتاج خلال السنوات 2016،2017،2018.



نلاحظ في الشكل أن الإنحراف في الإنتاج في السنوات الثلاث غير ثابت حيث أن في سنة 2016 وجد انحراف بـ 190987 يقارب 26% عن تحقيق الإنتاج المقدر، أما في السنة التي تليها 2017 الانحراف شبه منعدم من ما يدل على الأداء الكفاء في تحقيق الأهداف المخططة وتحكم المؤسسة في مواردها بشكل فعال سنة 2017، أما في سنة 2018 هناك إنحراف كبير عن السنوات الفارطة بـ 397045 حوالي 61% وهناك تقاطع بين الانحراف وما تم إنتاجه وهذا كان بسبب التأخر في الإنتاج سنة 2018 بسبب إلغاء الطلبية من زبون، على الرغم من أن أهدافها المخططة في مرحلة نمو على سنة 2017.

ثانيا- المواد المستهلكة في الإنتاج :

تقوم مؤسسة الانايب بغرداية بتقديم تقارير المواد المستهلكة للإنتاج كل فصل من السنة الممثل في 3 اشهر ونحن قمنا في درستنا بالاعتماد على النتائج السنوية ل 2018،2016،2017.

إنحراف المواد المستهلكة = الإستهلاك المقدر - الإستهلاك المحقق

نسبة الانحراف = $100 \times (\text{قيمة الانحراف} / \text{قيمة المقدر})$

نسبة تحقيق الأهداف = نسبة الانحراف - 100

الجدول التالي يمثل مقارنة بين حوصلة ما تم تقديره وما تم تحقيقه من إستهلاك المواد الأولية للإنتاج ويحدد لنا طبيعة الإنحرافات الموجودة خلال السنوات 2016، 2017، 2018.

الجدول رقم (2-3) : تقارير المواد المستهلكة.

السنة 2016					
نسبة انحراف	انحراف المواد المستهلكة	نسبة تحقيق الأهداف	الإستهلاك المحققة	الإستهلاك المقدر	المواد المستهلكة
46%	40654	54%	47 794	88 378	لفائف
61%	197	39%	128	323	سلك لحام
61%	329	39%	212	539	مواد اللحام
22%	24	78%	83	107	مسحوق Epoxy
94%	2536	6%	1 608	2 698	Polyéthylène
21%	54	79%	201	256	Adhésif
55%	114	45%	93	208	Grenaille
0	0	101%	122	121	Résine Durcisseur
0	0	0	4 245	0	Diluant (L)
41%	37978	59%	54486	92630	المجموع
السنة 2017					

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

نسبة انحراف	انحراف المواد المستهلكة	نسبة تحقيق الأهداف	الإستهلاك المحققة	الإستهلاك المقدرة	المواد المستهلكة
0	0	100%	59 611	59 456	لفائف
-3%	-5	103%	187	182	سلك لحام
-11%	-32	111%	328	296	مواد اللحام
-2%	-1	102%	55	54	مسحوق Epoxy
0	0	100%	1 758	1 751	Polyéthylène
3%	4	97%	173	177	Adhésif
19%	23	81%	97	120	Grenaille
21%	11	79%	43	54	Résine Durcisseur
0	0	0	0	0	Diluant (L)
0	-162	100%	62252	62090	المجموع

السنة 2018

نسبة انحراف	انحراف المواد المستهلكة	نسبة تحقيق الأهداف	الإستهلاك المحققة	الإستهلاك المقدرة	المواد المستهلكة
52%	34194	48%	31 507	65 758	لفائف
34%	78	66%	151	229	سلك لحام
60%	281	40%	190	469	مواد اللحام

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

60%	53	40%	35	88	مسحوق Epoxy
73%	1636	27%	597	2 241	Polyéthylène
73%	155	27%	56	212	Adhésif
69%	122	31%	54	177	Grenaille
46%	49	54%	57	106	Résine Durcisseur
0	0	0	2 920	0	Diluant (L)
49%	33713	51%	35567	69280	المجموع

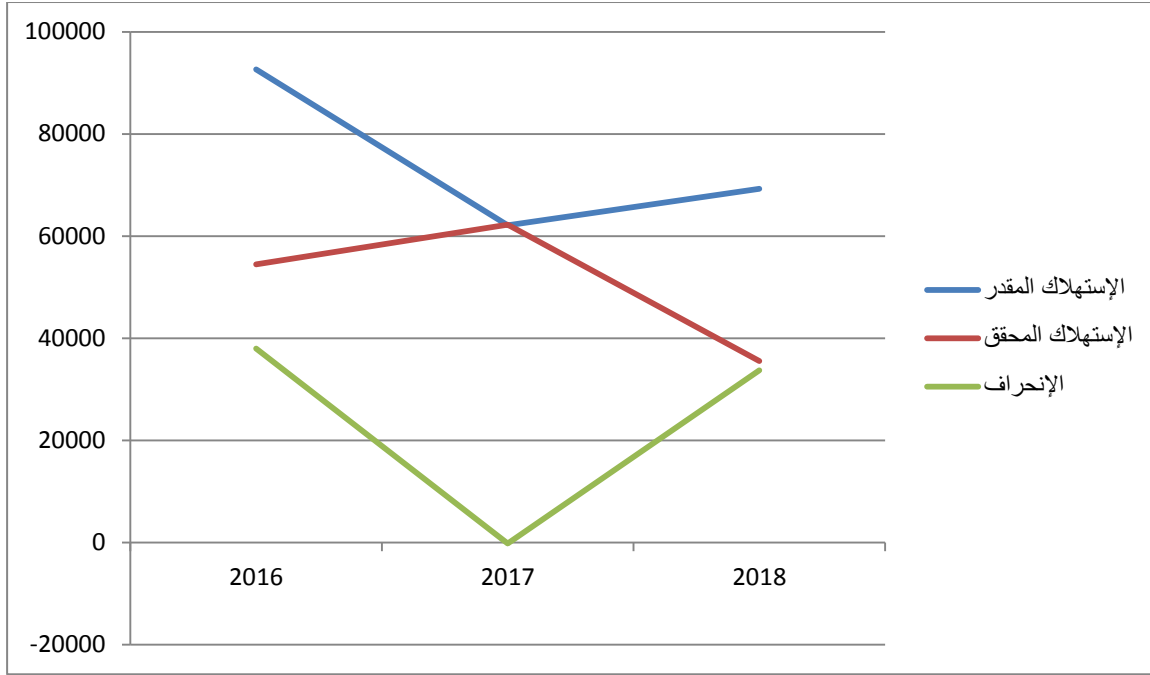
وحدة القياس ب Tonne الطن

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

ويمكن توضيح الانحراف في الاستهلاك للمواد الأولية للإنتاج بالمنحنى التالي:

الشكل رقم (2-4): منحنى بياني يوضح الانحراف في الاستهلاك للمواد الأولية للإنتاج خلال السنوات: 2016، 2017، 2018.



نلاحظ أن المواد الأولية المستهلكة سنة 2016 كانت بـ 54486 طن التي تمثل نسبة 59% من ما تم تقديره (92630طن) مقابل انحراف بـ 41% المتمثلة في 37978 طن وعليه يمكن القول على أن التحكم في تكاليف المواد المستهلكة للإنتاج سنة 2016 كان ضعيفا نسبيا، أما المواد الأولية المستهلكة سنة 2017 كانت بـ 62252طن التي تمثل بتقريب نسبة 100% مما تم تقديره (62090طن) أي أن الانحراف معدوم وعليه يمكن القول على أن المؤسسة تحكمت بتكاليف المواد المستهلكة لإنتاج بشكل جيد وفعال، أما المواد الأولية المستهلكة سنة 2018 كانت بـ 33713طن التي تمثل نسبة 51% من ما تم تقديره (69280طن) بانحراف قدر بـ 33713طن الذي يمثل نسبة 49% و يعود سبب إلى توقف الإنتاج لبضعة اشهر، وبرغم من ذلك بالعودة إلى ما تم انتاجه سنة 2018 الذي لم يحقق النصف من ما هو مخطط و نلاحظ ان استهلاك المواد الأولية هو 51% من ما كان مخطط نستنتج أن هناك تقصير في التحكم بتكاليف المواد المستهلكة لإنتاج في المؤسسة سنة 2018.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

المطلب الثالث: تحليل إنحرافات رقم الأعمال

تقوم مؤسسة الانايب بغرداية بتقديم تقارير لرقم الأعمال كل فصل من السنة المتمثل في 3 اشهر، وفي درستنا اعتمادنا على النتائج.

- رقم الأعمال:

الجدول التالي يمثل مقارنة بين حوصلة ما تم تقديره وما تم تحقيقه في رقم أعمال المؤسسة ويحدد لنا طبيعة الانحرافات الموجودة خلال السنوات 2016، 2017، 2018.

إنحراف رقم الأعمال = رقم الأعمال المقدر - رقم الأعمال المحقق

نسبة الانحراف = $100 \times (\text{قيمة الانحراف} / \text{قيمة المقدر})$

نسبة تحقيق الأهداف = $100 - \text{نسبة الانحراف}$

الجدول رقم (2-4) : تقارير رقم الأعمال.

سنة 2016					
النسبة الإنحراف	انحرافات رقم الأعمال	نسبة تحقيق الأهداف	رقم الأعمال المحقق	رقم الاعمال المقدر	البيانات
26%	2172672	74%	6 245 576	8 418 248	مشروع GR6/RGG1/GR7
-23%	-16609	123%	88 057	71 448	الأنابيب الهيدرووليكية
-55%	-7953	155%	22 503	14 550	البقايا
0	-3435	0	3 435	0	الخدمات

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

0	-180	0	180	0	نفقات اخرى
25%	2144494	75%	6 359 751	8 504 245	المجموع
سنة 2017					
النسبة الإنحراف	انحرافات رقم الأعمال	نسبة تحقيق الأهداف	رقم الأعمال المحقق	رقم الاعمال المقدر	البيانات
0	0	100%	6733727	6733727	مشروع GR7
0	6661	100%	1586224	1592885	مشروع RGG1
-2%	-377	102%	18332	17955	الأنابيب الهيدروليكية
-4%	-879	104%	21971	21092	الخردة
	-967	124%	4488	3521	البقايا
-61%	-1009	161%	2650	1641	الخدمات
0	-1550	0	1550	0	نفقات اخرى
0	1878	100%	8368944	8370822	المجموع
سنة 2018					
النسبة الإنحراف	انحرافات رقم الأعمال	نسبة تحقيق الأهداف	رقم الأعمال المحقق	رقم الاعمال المقدر	البيانات
68%	5802516	31%	2667484	8470000	هيدر وكاربير
	-212626	0	212626	0	RGG1 42''
71%	6015142	29%	2454858	8470000	EGPDF 48''

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

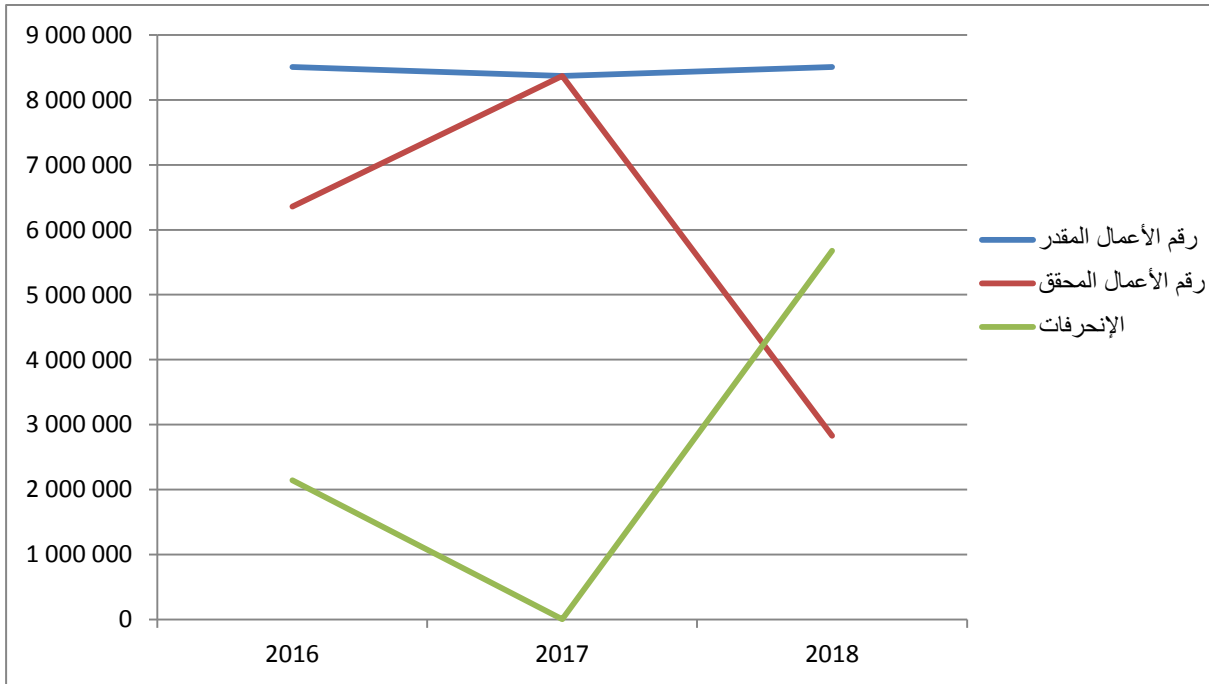
- 691%	-124423	791%	142423	18000	انابيب هيدروليكية
11%	1488	89%	12625	14113	الخردة
28%	708	72%	1842	2550	البقايا
0	-3064	0	3064	0	الخدمات
0	1550	0	-1550	0	نفقات اخرى
67%	5678773	33%	2825890	8504663	المجموع

وحدة القياس ب **kda** الكيلو دينار 1kda=1000 DA

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ويمكن توضيح الإنحراف في رقم أعمال المؤسسة بالمنحنى التالي:

الشكل رقم(2-5) منحنى بياني يوضح إنحراف رقم الأعمال خلال السنوات 2016،2017،2018.



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

نلاحظ أن في سنة 2016 وجود انحراف ب 2144494 حوالي 25% عن تحقيق رقم الأعمال الذي قدرته المؤسسة وذلك بسبب العزوف عن تحقيق المبيعات المقدرة وهو رقم ضعيف نسبيا، وأما في سنة 2017 الانحراف منعدم وتم تحقيق رقم الأعمال المقدر ووصول المؤسسة إلى أهدافها ومبايعتها التي قدرتها، وأما سنة 2018 فقد سجلت انحراف معتبر حيث أنه تقاطع مع رقم الأعمال المحقق وقدر الانحراف ب 5678773 حوالي 67% ويعتبر انحرافا كبيرا حيث تعدى 50% عن تحقيق رقم الاعمال المقدر وذلك بسبب نقص كبير في مبيعات المؤسسة سنة 2018، الراجع إلى إلغاء الطلبية من الزبون مما وضع المؤسسة فوضع حرج وأثر على أدائها.

خلاصة الفصل:

تعتبر شركة الأنابيب وحدة غرداية من أهم المؤسسات الفاعلة وخاصة على مستوى الجنوب الجزائري من ما تساهم فيه على الصعيد الصناعي والاقتصادي في الجزائر، كما أنها تساهم في إشباع حاجيات السوق والمؤسسات الوطنية من الأنابيب وبجودة ISO، وتقوم شركة الأنابيب بإعداد موازنة التقديرية سنوية تركز على الطلبات الجديدة المقدمة لسنة القادمة كأساس لإعداد الموازنات التقديرية كل سنة كما أن المؤسسة تعد موازنة التقديرية الإنتاج والمبيعات والموارد البشرية، لكن الموازنة التقديرية التي تعدها المؤسسة مازالت بعيدة وتفتقر للعصرية.

ولقد تبينا لنا من خلال دراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية للمؤسسة أنها تداركت الانحرافات المسجلة في سنة 2016 مما ساهم في تحسين نتائج سنة 2017 والتي حققت فيها المؤسسة أهدافها وتحكمت في تقديراتها المخططة بكفاءة وفعالية، أما في سنة 2018 فكان أداء المؤسسة ضعيف وغير كفء في تحقيق أهداف المؤسسة وتحكم في الموارد وكان ذلك بسبب إلغاء طلبية كانت مخططة لزبون مما أدى إلى توقف الإنتاج لفترة الذي اضر أداء المؤسسة ونعكس على أغلب قطاعاتها مما نجم عنه أيضا عدم التحكم في المواد المستهلكة للإنتاج، ولهذا على المؤسسة إعادة النظر في إتباعها لسياسة الاعتماد على الطلبات وأن تحاول أن تغزو الأسواق دولية وامتلاكها لمعايير الجودة الدولية ISO يمكنها من ذلك.

خاتمة

إن الحديث عن الكفاءة والفعالية يقصد به جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن التحكم في الموارد ومدى التحقيق الأهداف المؤسسة، واسلوب المنتهج في تنفيذ توجيهات الإدارة ومدى تطابق الإنجازات مع المعايير والمقاييس المحددة، وعليه فإن المؤسسة تسعى لتحقيقها من خلال اللجوء الى الوسائل الإدارية المتاحة التي لها دور في ذلك والتي تعتبر من بين هذه الوسائل الموازنات التقديرية.

ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن للموازنات التقديرية أهمية بالغة كأداة في خدمة مراقبة التسيير و النظام داخل المؤسسة القائم على أسس علمية و مهنية تدعم فعالية استعمالها للوصول بأداء المؤسسة أعلى مستويات الإنجاز المستهدفة، كما أنها تجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل مالية التي قد تضر كفاءتها وفعاليتها الإدارية. وتعتبر الموازنات التقديرية أداة قياس مدى تحقيق الأهداف المخططة وتبين المشاكل والقصور الموجود في المؤسسة مما يجعل المؤسسة تلجئ إلى مرجعة نتائج تطبيق الموازنات التقديرية للسنوات الفارطة واستخلاص النتائج والعبر منها وتحديد وحصر المشكل من ما يجعل المؤسسة تكتسب الخبرة في معالجة المشاكل والعراقيل، ويجعلها تقوم بإعداد الموازنات التقديرية للسنوات المقبلة بكفاءة أكثر وفعالية.

■ نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

- تعد الموازنات التقديرية صورة تعكس لنا مستقبل النفقات وتنبأ بها من يجعلها أداة تخطيط جد فعالة في يد المسيرين، مما يولد القدرة لدى المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية وتجعلها أكثر استعداد لها.

- لقد تبينا لنا من الدراسة على أن الموازنات التقديرية تساهم بشكل فعال في تحكم في تكاليف المؤسسة وتسعى إلى تجسيد خططها، مما تساهم به من تنبؤات بنفقات المستقبلية وقياسها مدى تحقيق الأهداف وقدرة على تحقيقها وتكوين القدرة في التحكم في الموارد والنفقات مما يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل مالية وإدارية، كما تعتبر الموازنات السابقة مرجع لإعداد الموازنات السنوات القادمة مما يجعلها أقل عرضة لأخطاء وأكثر كفاء وذات فعالية عن سابقتها، كما تساعد على تطوير الحس التنبؤ لدى المؤسسة مما يرفع كفاءة وفعالية تخطيطها لأهداف المنشودة.

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مقابلة مع مراقب التسيير، وتحليل ومقارنة للبيانات الموازنات التقديرية لثلاث سنوات الأخيرة المقدمة من طرف مؤسسة الأنابيب بغرداية، تم التوصل إلى نتائج دراسة والتي تبين أن الموازنات التقديرية تساهم في الاستعداد لمستقبل المؤسسة، وأثبتت أنها تساهم في تحكم في تكاليف المؤسسة وتحقيق خططها، كما بينت الدراسة أن تطبيق نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية بها، وتم أثبات هذا من خلال نتائج القفزة والتحسين التي حققتها المؤسسة من الأهداف بنسبة 100% سنة 2017 بتداركها للانحراف المسجل سنة 2016 والتي كانت بفضل تأثير

نظام الموازنات التقديرية الذي حدد القصور وبينت طريقة الوصول للأهداف، أما سنة 2018 تم استثنائها من تحقيق أهداف الدراسة بسبب المشكل الذي طرأ على المؤسسة بإلغاء الطلبية من الزبون مما سبب لها تأخر في الإنتاج و تقلص مبيعاتها الذي أثر على أداء المؤسسة ككل، وهذا بسبب اعتماد المؤسسة على الطلبيات عوض التنبؤ في إعدادها للموازنات التقديرية.

وبالتالي تسعى مؤسسة الأنابيب بغرداية بتطبيقها لنظام الموازنات التقديرية لتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال حرص المؤسسة على المقارنة الدورية لسيرورة ما تم تقديره وما تم تحقيقه على مدى اربع فصول من سنة واستخلاص النتائج وأخذها بعين الاعتبار.

■ اختبار الفرضيات:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا ما يلي :

- فيما يخص الفرضية الرئيسية أن تطبيق نظام الموازنات التقديرية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE الأنابيب والاستغلال الامثل لمواردها وتتضح صحة الفرضية من خلال حرص المؤسسة على المقارنة الدورية لسيرورة ما تم تقديره وما تم تحقيقه على مدى اربع فصول من سنة واستخلاص النتائج وأخذها بعين الاعتبار ومعالجة الانحرافات و الحرص على تطبيق الموازنات كما هو مخطط لها و الاستفادة من تجربة في إعداد الموازنات السابقة وسعي الدائم لتحسين أداء المؤسسة و ذلك من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أداء كفاء وفعال في المؤسسة، ولقد تبين ذلك في القفزة التي حققتها المؤسسة من سنة 2016 الى 2017 بينما تم استثناء سنة 2018 بسبب إلغاء الطلبية من زبون الذي أثر على نتائج الدراسة بسبب اعتماد المؤسسة على طلبيات الزبائن في إعداد الموازنات التقديرية مما يجعل السبب في سياسة المؤسسة في إعدادها للموازنات التقديرية وليس في نظام الموازنات التقديرية كما هو الحال بنسبة للفرضيات الفرعية:

- فيما يخص فرضية أن الموازنات التقديرية تساهم في الاستعداد لمستقبل المؤسسة الأنابيب بغرداية، تم إثبات الفرضية من خلال التوصل إلى أن الموازنات التقديرية من خلال تقديراتها لنفقات المستقبلية، ومن خلال عرضها لنتائج تطبيقها للسنوات السابقة التي تعتبر كمرجع مصحح لمسار الموازنات المستقبلية، مما يجعلها أكثر دقة عن سابقاتها، مما يولد استعداد أكبر لمستقبل مؤسسة الأنابيب بغرداية؛

- فيما يخص فرضية أن الموازنات التقديرية تساهم في تحكّم في تكاليف المؤسسة وتحقيق خططها، تم إثبات الفرضية من خلال التوصل إلى أن الموازنات التقديرية هي وسيلة تقدر وتتنبأ بالتكاليف سنوية المستقبلية للمؤسسة، كما أنها

تقيس مدى تحقيق اهداف المؤسسة من خلال المقارنة بين ما تم تقديره وما تم تحقيقه وإيجاد أسباب الانحرافات ومعالجتها إن وجدت، مما يجعلها وسيلة مساهمة في التحكم في تكاليف المؤسسة وتحرص على تطبيق خططها؛

- فيما يخص فرضية لانزال مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE بعيدة عن الأساليب والوسائل العصرية في تطبيق نظام الموازنات التقديرية تم إثبات الفرضية ويتضح ذلك من خلال عدم اعتماد المؤسسة على وسائل وطرق تنبؤ الحديثة في إعداد الموازنات التقديرية و الاعتماد على وسائل بدائية في جمع المعلومات اللازمة وفي وسائل الرقابة على تطبيق نظام الموازنات التقديرية.

- مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج المتواصل إليها من الدراسة، يمكن تقديم عدد من المقترحات:

- على المؤسسة تطوير نظام الموازنات التقديرية الخاص بها وعصرنته والاعتماد على برمجيات أكثر تطوراً؛
- تطوير اسلوب التنبؤ المعتمد لديها ويجب عليها محاولة دخول الاسوق الدولية مادامت تمتلك معيار الجودة ISO مما سوف يساهم فتطوير انظمتها الإدارية ووسائل تنبؤها.
- على المؤسسة اعتماد وسائل أكثر تطور وفعالية في العمليات الإحصائية في المؤسسة من أجل معلومات أكثر سرعة ودقة لتكون نتائج استغلال هاته المعلومات أكثر كفاء وذات فعالية.
- الاهتمام أكثر بنظام الموازنات التقديرية وإعطائها اولويات واهتمام أكبر.
- يجب الحرص أكثر على تحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية ومعرفة أسبابها وحصرها من أجل رفع أداء المؤسسة.
- اعتماد أدوات إضافية لرقابة مع نظام الموازنات التقديرية لأن نتائج الموازنة التقديرية تكون متأخرة أو بطيئة أحيانا.

■ أفاق الدراسة:

من خلال تجربتنا والنتائج المتواصل لها من دراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية وهي كالآتي:

- إجراء دراسة على العوامل المؤثرة على دور الموازنات التقديرية في تحقيق كفاءة التسيير؛
- إجراء الدراسة على أساليب التنبؤ وأثرها على الموازنات التقديرية؛
- إجراء دراسة مشاهمة للدراسة الحالية في القطاع الخاص وذلك لمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص؛
- إجراء دراسة على دور الموازنات التقديرية على أداء العاملين.

قائمة المراجع

1) المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

1. احلام بو عبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراته، دار الجنان للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
2. أحمد نور وآخرون، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
3. اسامة خيرى، التميز التنظيمي، ط1، دار الكريم للنشر، مصر، 2014.
4. أيتش جارسون، اريك نورين، المحاسبة الإدارية، ترجمة محمد عصام الدين، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2002.
5. توفيق صالح، الطراونة عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، دار خالد اللحياني لنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
7. حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الاسرة ودار الثقافة لنشر والتوزيع، الإمارات، 2016.
8. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
10. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر؛
11. محمد علي عبد الوهاب، منهجية التوقف نحو تغيير المسار للأفراد والمؤسسات، طيبة لنشر وتوزيع ، السعودية، 2010.
12. مفضي عايد المساعيد، فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية ، دار جليس الزمان ، الاردن، 2010.

- البحوث الجامعية :

1. ايمان الهنيبي، بلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية الأردنية، 2012.
2. بن شلوية كاملية، شرقي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
3. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران (2)، الجزائر، 2015.
4. خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع الكفاءة والفعالية في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2015.

5. خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
6. خمقاني حفصة، الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.
7. ذهبين ماجدة، الموازنة التقديرية وعلاقتها بتخطيط والرقابة، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2006.
8. رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الإستشفائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
9. زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
10. شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
11. شنكامة الزهرة، تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
12. كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
13. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2006.
14. مراد عليان عوض أبو دقة، مدى كفاءة استخدام الاموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2009.

– المقالات:

1. دعاء رضا رياض محمد، التطور الفكر الإداري، أطروحة الدكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015.
2. سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، مجله الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد4، العدد1.
3. عبد القادر عبد الرحمان، ميموني بلقاسم، الأساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد2، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017.

4. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خضير بسكرة، 2001.
5. نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

- الملتقيات:

1. تفرات يزيد، حلومي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (2)، الجزائر، 2017.
2. عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

2) المراجع باللغة الأجنبية:

أ- مراجع باللغة الفرنسية:

- كتب:

1. B, Doriath, **Contrôle de gestion en 20 fichier**,5ème Edition, Dunod, Paris, 2008.
2. De Jean Ferré, Philippe Leroux, **Préparation aux diplômes d'éducateur sportif**, Amphora, paris, france,2009.
3. Renald LEGENDRE, **Dictionnaire actuel de l'éducation**,Montréal : Guérin/Paris : Eska (2ème édition) ,1993.
4. Royaume-Uni ,**Études économiques de l'OCDE**, OECD Publishing Droits d'auteur , 2009.

- بحوث جامعية:

1. Bouslah Mohamed Abdelatif, **Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise**, Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, 2016.
2. Konan Parfait, **Management Des Compétences Et Efficacité Organisationnelle Cas De L'Hôtel Belvédère Fourati**, Mémoire Licence, Tunisie,2010.

ب- مراجع باللغة الإنجليزية:

- المقالات:

1. Gulden Ulkumen, **Will I Spend More in 12 Months or a Year : The Effect of Ease of Estimation and Confidence on Budget Estimates**, by Journal of Consumer Research, Vol 35, New York University, 2008.
2. Lydia Bals, **Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing**, Journal of Purchasing & Supply Management, number 03, university college Dublin, Ireland, 2017.

الملاحق

2016

1-Résultats physiques :**1-1 Production**

Les ateliers de production (fabrication et revêtement) ont réalisé durant le Quatrième trimestre les quantités suivantes :

UM : ML

Installations	4eme Trimestre 2016			Au 31/12/2016		
	Prévisions	Réalisations	Taux	Prévisions	Réalisations	Taux
Machines à souder	99 778	82 142		195 655	118 629	
- GR6/RGG1	0	0	82%	65 863	19 414	61%
- GR7	99 778	82 142		129 795	98 198	
- Hydraulique	0	0		0	1 017	
Parachèvement	76 752	69 437		164 776	126 307	
- GR6/RGG1	0	0	90%	64 936	43 462	77%
- GR7	76 752	69 437		99 840	81 841	
- Hydraulique	0	0		0	1 004	
Revêtement extérieur	81 180	59 785		185 380	142 759	
- GR6/RGG1	00	0	74%	56 488	56 684	77%
- GR7	81 180	59 785		98 892	59 785	
- Présta Annaba	0	0		30 000	26 290	
- Hydraulique	0	0		0	0	
Revêtement intérieur	80 580	59 220		175 840	142 969	
- GR6/RGG1	0	0	73%	53 380	57 459	81%
- GR7	0	0		92 460	59 220	
- Présta Annaba	80 580	59 220		30 000	26 290	
- Hydraulique	0	0		0	0	

1-4 Consommations matières premières

Les consommations des matières premières du Quatrième trimestre 2016 sont les suivantes :

UM : tonne

Produits	4eme Trimestre 2016			Au 31/12/2016		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Bobines	39 835	32 746	82	88 378	47 794	54
Fil de soudage	147	84	57	323	128	39
Flux de soudage	274	146	53	539	212	39
Epoxy poudre	47	44	94	107	83	78
Polyéthylène	1 182	726	61	2 698	1 608	6
Adhésif	112	71	63	256	201	79
Grenaille	93	24	26	208	93	45
Résine	55	47	86	121	122	101
Durcisseur						
Diluant (L)	0	3 495	-	0	4 245	-

1-5 Expéditions

Les quantités expédiées durant le Quatrième trimestre sont de 67 212 ML dont 176 ML Tubes Hydraulique.

UM : ml

Produits	4eme Trimestre 2016			Au 31/12/2016		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Projet GR6	0	0	0	96 761	77 440	80
Tus Ghrdaia	0	0		66 761	51 159	
Tus Annaba	0	0		30 000	26 281	
(prestation)	0	0		0	0	
Projet RGG1	0	8 942	0	0	8 942	0
Projet GR7	79 000	58 094	74	79 000	58 094	74
Tubes hydrauliques	300	176	59	1 500	1 943	130
Ferraille et déchet (T)	1 140	3 089	271	2 530	4 005	159

2-Résultats Financiers :

2-1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé durant le Quatrième trimestre 2016 est de **3 445 057 KDA** contre **4 025 812 KDA** prévu, soit un taux d'atteinte des objectifs de **86%**
UM : KDA

Produits	4eme Trimestre 2016			Au 31/12/2016		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Projet GR6/RGG1/GR7	4 011 328	3 436 739	86	8 418 248	6 245 576	74
Tubes hydrauliques	7 500	4 527	60	71 448	88 057	123
Ferraille et déchet	6 984	12 212	175	14 550	22 503	155
Prestation	0	1 580		0	3 435	-
Autre (T. Déclassés, palette)	0	0	0	0	180	-
Total	4 025 812	3 455 057	86	8 504 245	6 359 751	75

l'entreprise a enregistré une baisse de 14% du chiffre d'affaires par rapport aux objectifs.

Cette baisse du chiffre d'affaires s'explique essentiellement par le démarrage tardif du projet GR7 48'' qui a influé directement sur les expéditions.

2017

1-Résultats physiques :**1-2 Production**

Les ateliers de production (fabrication et revêtement) ont réalisé durant le quatrième trimestre les quantités suivantes :

UM : ML

Installations	4eme Trimestre 2017			Au 31/12/2017		
	Prévisions	Réalisations	Taux	Prévisions	Réalisations	Taux
Machines à souder	0	20 930		138 672	139 987	
- GR7	0	0		111 301	111 301	
- RGG1 14.30m	0	0	0%	3 889	3 744	101%
- RGG1 20.60m	0	20 756		22 220	22 610	
- Hydraulique	0	0		0	0	
- Essai N.Mach	0	174		1 262	2 331	
Parachèvement	0	20 060		131 788	131 734	
- GR7	0	0		108 288	108 288	
- RGG1 14.30m	0	0	0%	3 500	3 375	100%
- RGG1 20.60m	0	20 060		20 000	20 071	
- Hydraulique	0	0		0	0	
Revêtement extérieur	0	22 699		153 845	153 791	
- GR7	0	0		130 345	130 345	
- RGG1 14.30m	0	2 628	0%	3 500	3 375	100%
- RGG1 20.60m	0	20 071		20 000	20 071	
- Présta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	0	
Revêtement intérieur	0	23 230		154 409	154 343	
- GR7	0	0		130 909	130 909	
- RGG1 14.30m	0	3 171	0%	3 500	3 375	100%
- RGG1 20.60m	0	20 059		20 000	20 059	
- Présta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	0	

1-4 Consommations matières premières

Les consommations des matières quatrième du Premier trimestre 2017 sont les suivantes :

UM : tonne

Produits	4eme Trimestre 2017			Au 31/12/2017		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Bobines	0	11 365	0	59 456	59 611	100
Fil de soudage	0	42	0	182	187	103
Flux de soudage	0	57	0	296	328	111
Epoxy poudre	0	11	0	54	55	102
Polyéthylène	0	223	0	1 751	1 758	100
Adhésif	0	24	0	177	173	97
Grenaille	0	2	0	120	97	81
Résine	0	0	0	54	43	79
Durcisseur						
Diluant (L)	0	0	0	0	0	0

1-6 Expéditions

Les quantités expédiées durant le quatrième trimestre sont de 23 535 ML (161 ML Tubes Hydraulique).

UM : ml

Produits	4eme Trimestre 2017			Au 31/12/2017		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Projet SH	0	23 375		155 387	155 261	
Tus Ghrdaia	0	23 375	00	155 387	155 261	100
Tus Annaba (prestation)	0	00		0	00	
Tubes hydrauliques	300	161	00	525	735	140
Ferraille (T)	0	1 245	00	4 947	5 022	101
déchet PE(T)	0	99	00	134	143	107

Liste des clients tubes hydraulique :

- Rega Djebnoue Faiçal : 13 MI

- CANA Gaz : 125 MI

2-Résultats Financiers :

2-2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé durant le Quatrième trimestre 2017 est de **1 600 464 KDA** contre **7 500 KDA** prévu.

UM : KDA

Produits	4eme Trimestre 2016			Au 31/12/2017		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Projet GR7	0	0	0	6 733 727	6 733 727	100
Projet RGG1	0	1 586 224	0	1 592 885	1 586 224	100
Tubes hydrauliques	7 500	3 740	50	17 955	18 332	102
Ferraille déchet PE	0	5 444 2 497	0 0	21 092 3 521	21 973 4 488	104 124
Prestation	0	1 009	0	1 641	2 650	161
Autre (T. Déclassés, palette)	0	1 550	0	0	1 550	0
Total	7 500	1 600 464	0	8 370 822	8 368 944	100

2018

1-Résultats physiques :**1-3 Production**

Les ateliers de production (fabrication et revêtement) ont réalisé durant le Quatrième Trimestre les quantités suivantes :

Installations	4eme Trimestre 2018			UM : ML Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	Taux	Prévisions	Réalisations	Taux
Machines à souder	57 633	64 166		169 401	71 340	
- 48''	57 633	0	111%	169 401	0	42%
- RGG1	0	0		0	4 602	
- EGPDF 48''	0	64 166		0	65 201	
- Hydraulique	0	0		0	1 537	
Parachèvement	57 633	54 991		169 401	60 511	
- 48''	57 633	514	95%	169 401	514	36%
- RGG1	0	0		0	4 027	
- EGPDF 48''	0	54 477		0	54 878	
- Hydraulique	0	0		0	1 092	
Revêtement extérieur	82 618	53 888		154 000	59 057	
- 48''	82 618	514	65%	154 000	514	38%
- RGG1	0	0		0	4 027	
- EGPDF	0	53 374		0	53 374	
- Présta Annaba	0	0		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	1 142	
Revêtement intérieur	64 240	52 795		154 000	58 849	
- 48''	64 240	514	82%	154 000	514	37%
- RGG1	64 240	514		0	4 027	
- EGPDF	0	0		0	52 281	
- Présta Annaba	0	52 281		0	0	
- Hydraulique	0	0		0	2 124	

NB : Il est précisé qu'au niveau du budget 2018:

Le démarrage du projet EGPDF 48'' est prévu pour le mois d'avril. Par contre le projet a été lancé fin mois de septembre

1-4 Consommations matières premières

Les consommations des matières premières du Quatrième trimestre 2018 sont les suivantes :

UM : tonne

Produits	4eme Trimestre 2018			Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Bobines	22 372	28 414	127	65 758	31 507	48
Fil de soudage	78	137	176	229	151	66
Flux de soudage	160	165	103	469	190	40
Epoxy poudre	37	34	91	88	35	40
Polyéthylène	935	545	58	2 241	597	27
Adhésif	89	49	55	212	56	27
Grenaille	95	51	54	177	54	31
Résine	57	54	94	106	57	54
Durcisseur						
Diluant (L)	0	2 225	-	0	2 920	0

1-7 Expéditions

Les quantités expédiées durant le Quatrième trimestre sont :

UM : ml

Produits	4eme Trimestre 2018			Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Projet	83 000	38 529	46	154 000	42 529	28
GRR 42''	0	0		0	4 000	
EGPDF 48''	83 000	38 529		154 000	38 529	
Tubes hydrauliques	900	285	32	2 100	2 471	118
Ferraille (T)	2 300	2 647	115	3 550	3 699	104
déchet PE(T)	90	39	43	240	39	16

Les quantités expédiées durant le 4eme trimestre 2018 pour l'activité principal à savoir les tubes hydrocarbures sont de 38 529 Ml contre une prévision de 83 000 Ml, soit 46% des objectifs.

Cette contre performance s'explique essentiellement par le retard enregistré au niveau de la production, qui a influé directement sur les expéditions et chiffre d'affaire du Quatrième trimestre 2018.

2-Résultats Financiers :

2-3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé durant le Quatrième trimestre 2018 est de **2 479 106 KDA** contre **3 153 600 KDA** prévu.

UM : KDA

Produits	4eme Trimestre 2018			Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Hydrocarbure	3 135 000	2 454 858	78	8 470 000	2 667 484	31
RGG1 42''	0	0	0	0	212 626	0
EGPDF 48''	3 135 000	2 454 858	78	8 470 000	2 454 858	29
Tubes hydrauliques	8 100	11 642	144	18 000	142 423	791
Ferraille	8 970	10 603	118	14 113	12 625	89
Déchet PE	1 530	1 842	120	2 550	1 842	72
Prestation	0	1 710	0	0	3 064	0
Autre (T. Déclassés, palette)	0	- 1 550	0	0	-1 550	0
Total	3 153 600	2 479 106	79	8 504 663	2 825 890	33

الفهرس

الصفحة	العنوان
	إهداء
I	شكر
II	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
6	الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية والكفاءة والفعالية
7	تمهيد
8	المبحث الأول : الموازنات التقديرية
8	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الموازنة التقديرية وأهميتها
8	مفهوم الموازنات التقديرية
9	خصائص الموازنات التقديرية
10	المطلب الثاني : أنواع الموازنات التقديرية ووظائفها
10	أنواع الموازنات التقديرية
14	وظائف الموازنة التقديرية
15	المطلب الثالث :مراحل إعداد الموازنات التقديرية ومعوقاتها
15	مراحل إعداد الموازنات التقديرية
17	مبادئ إعداد الموازنات التقديرية
19	معوقات نظام الموازنات التقديرية
20	المبحث الثاني : مفاهيم حول الكفاءة، الفعالية والأداء

20	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الفعالية
20	مفهوم الفعالية
21	أنواع الفعالية
22	صور الفعالية
23	معايير قياس الفعالية
24	المطلب الثاني : مفهوم الكفاءة والأداء
24	مفهوم الكفاءة
25	وجهات نظر الكفاءة
26	مفهوم الأداء
28	المطلب الثالث : انعكاس تطبيق نظام الموازنات التقديرية على كفاءة وفعالية المؤسسة
28	الفرق بين الكفاءة والفعالية
28	العلاقة بين الكفاءة والفعالية
28	دور نظام الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الاول :الدراسات السابقة باللغة العربية
29	الدراسات الوطنية
30	الدراسات الأجنبية العربية
31	المطلب الثاني :الدراسات السابقة باللغة اللاتينية
31	الدراسات باللغة الإنجليزية
32	الدراسات باللغة الفرنسية
34	المطلب الثالث :تحليل ومناقشة الدراسات السابقة
34	الدراسات باللغة العربية
36	الدراسات الأجنبية باللغة اللاتينية
39	خلاصة الفصل

40	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE
42	المطلب الاول :لمحة عامة حول مؤسسة الأنابيب
42	لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة
42	مدخل إلى مؤسسة الأنابيب
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب
45	المطلب الثاني : تحليل هيكل المؤسسة الأنابيب ونشاطها وأهميتها
45	تحليل الهيكل التنظيمي
46	علاقات مؤسسة الأنابيب ونشطتها
47	الأهمية الاقتصادية للمؤسسة
48	المطلب الثالث : مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير
48	مفهوم مراقبة التسيير
48	مهام مراقب التسيير
48	أهداف مراقبة التسيير
49	المبحث الثاني: نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة ALFAPIPE
49	المطلب الأول: الموازنات التي تعدها مؤسسة الأنابيب والمراحل الأولية لإعدادها
49	الموازنات التي تعدها المؤسسة
49	الجهة المتكفلة بإعداد الموازنات التقديرية لمؤسسة الأنابيب فرع غرداية
50	النتيئات المؤسسة لإعداد الموازنات التقديرية
50	المطلب الثاني: تفاصيل إعداد الموازنات التقديرية
50	التحضير لإعداد الموازنات التقديرية
50	الإطار الزمني لإعداد الموازنات التقديرية وتفاصيل إعدادها
50	الشروع في تطبيق الموازنات التقديرية
50	المطلب الثالث: مراقبة تطبيق الموازنات التقديرية
50	الإجراءات المتخذة في حال وجود انحرافات
51	مدى تحقيق الأهداف المخططة

51	دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء
52	المبحث الثالث: دور الموازنات التقديرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في مؤسسة ALFAPIPE
52	المطلب الاول: تحليل انحرافات للطلبات المباعة
55	المطلب الثاني: تحليل انحرافات الإنتاج والمواد المستهلكة
62	المطلب الثالث: تحليل إنحرافات رقم الأعمال
66	خلاصة الفصل
67	خاتمة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق
86	الفهرس

