

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

تقييم واقع إستخدام الموازنات التقديرية كأداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب للفترة الممتدة 2013-2014

من إعداد الطالب : الهاشمي زرقون

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- أ.د./..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ الحاج عرابة (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د./..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

التكريم والتقدير

إلى أعظم امرأة حملتني وهنأ على وهن جنيناً... وعلمتني صغيراً... ورافقتني بدعائها كبيراً...

أمي الغالية

إلى من له الفضل الأول في كل نجاح نلته... وفي كل نجاح أسعى إليه... إلى من برضاه تكتمل سعادتني...

أبي الفاضل

إلى دفء البيت وسعاده... فاطمة، فاضل، ريم وأختي المدللة شهرة...

إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته إلى اليوم...

وخاصة طلبة تخصص 'تدقيق ومراقبة التسيير' دفعة 2016...

وإلى الأستاذ الفاضل الحاج عرابة...

إلى من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور محمد، هاجر، ياسين، مليكة، نصر الدين، وسيم وجمال...

إلى كل هؤلاء وبكل معاني الحب والوفاء أهدي ثمرة جهدي...

الحمد لله رب العالمين، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته عملا بقوله تعالى : "وإذ تأذن ربكم لئن

شكرتم لأزيدنكم ..."

أشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه وتعالى على إتمام هذا العمل

إعترافا بالود وحفظا للجميل وتقديرا للإمتنان، أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير والإحترام للذي أسأل

الله أن يجعله ممن قال فيهم "من المومنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه..."، الأستاذ المشرف : الحاج عرابة،

وفاءً وتبجيلا.

شكر خاص للوالدين الكريمين، تربية، تأديبا، تعليما، دعاء وإسعادا، بارك الله في عمريهما وفي ميزاني حسناهما.

شكر ممزوج بالدعاء والإستغفار لكل أساتذتي، من التعليم الإبتدائي إلى الجامعي، بَلِّغْهُمْ اللَّهُ مَنَازِلَ الشَّهَادَةِ

ومراتب السعداء ومرافقة الأنبياء. اللهم رب إجعلهم ممن قلت فيهم : "أدخلوا الجنة بما كنتم تعملون" آمين.

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، خصوصا أولئك الذين زدونا بالمعلومات

الضرورية لهذه الدراسة مسؤول التربص : عشيري الحاج، توفيق خالدي، رضوان، سفيان والزميل محمد مفاتيح

والزميلتين زينة شنوف و هاجر محبوب ولا أنسى بالذكر عمي مسعود براهيم

وأشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة وتقييم هذه المذكرة

إليكم جميعا جزيل الشكر ووقفنا الله وإياكم إلى ما فيه خير لنا ولكم

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنة التقديرية كأداة في اتخاذ القرارات ومدى اعتماد الشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR على الموازنة التقديرية في تحليل الانحرافات كأداة تسيير فعالة لتقييم واقع أداء المؤسسة وتحسين أدائها، وقد كانت الدراسة تشمل نشاط المؤسسة الوطنية للتنقيب لسنة 2013-2014، وتم الاستعانة بمنهج دراسة حالة للوصول إلى هدف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تعتمد على الموازنة التقديرية بشكل رئيسي في اتخاذ جميع قراراتها وعلى مستوى جميع الأنشطة مما يساعدها على بلوغ أهدافها الرئيسية والفرعية من خلال قيام مدير مراقبة التسيير بدراسة الاختلالات وتفسيرها وتحليلها والبحث على مسبباتها ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المتمثلة في مجمل القرارات في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : موازنة تقديرية، إتخاذ القرارات، انحرافات، قرار.

Abstract :

This study aims to show the role of the estimated budget as a tool making ,and also in how the national drilling company ENAFOR relies on the estimated budget in diviations analysis and as an effective management tool to evaluate the fact of the company performance and to improve it , the study included the activity of the national drilling company ENAFOR and used the case study methodology to get to the objective of the study

The study concluded that the national drilling company depends on the estimated budget mainly in toking all of its decisions and at the level of all activities wich help her to reach all its main and sub goels though studing ; explaining and analysing the imbalance by the mangement contrôle director and look for their causes then take corective measures wich is all decisions in the company.

Key words : Budget, Decision Making, estimation, Decision

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
28	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
41	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
47	المصادر والمراجع
51	الملاحق
56	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	تصنيف درجات العمال في المؤسسة	الجدول 1.2
29	إعداد الموازنة التقديرية للتسيير	الجدول 2.2
30	الالتزام بالشراء	الجدول 3.2
30	استلام معدات وأدوات	الجدول 4.2
31	موازنة تقديرية الإنتاج	الجدول 5.2
35	موازنة الإنتاج في مؤسسة ENAFOR	الجدول 6.2
36	موازنة التسيير في مؤسسة ENAFOR	الجدول 4.2
37	موازنة الاستثمار في مؤسسة ENAFOR	الجدول 5.2
38	موازنة الاهتلاك في مؤسسة ENAFOR	الجدول 6.2
39	موازنة الموارد البشرية في مؤسسة ENAFOR	الجدول 7.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	الشكل 1.2
26	الهيكل التنظيمي لمديرية مراقبة التسيير	الشكل 2.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	موازنة الانتاج	الملحق 1
52	موازنة التسيير	الملحق 2
53	موازنة الإستثمار والاهتلاك	الملحق 3
54	موازنة الموارد البشرية	الملحق 4

المقدمة

أ. توطئة :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتمثل الوحدة الأساسية لأي اقتصاد، لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها، والإلمام خاصة بوظيفتي التخطيط والرقابة كونهما يمثلان أساس العملية الإدارية، باعتبار التخطيط الوظيفة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار والتحكم الناجح في الموارد.

وللتأكد من نجاح التخطيط لا بد من الرقابة وهنا تظهر أهمية الرقابة، من خلال مراقبة الأعمال المنجزة للتحقق من سيرها حسب ما خطط سلفا، ثم تقييم نتائجها وعلى أساس هذه النتائج يتم اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

إذ تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التقديرية من أجل تقييم أدائها ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة، فهي تسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه الأهداف المسطرة، حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج إيجابية، كونها تعتبر من بين أهم أدوات التخطيط المالي، حيث تمثل نظاما لتوزيع إمكانيات المؤسسة على استخداماتها بشكل كفاء وفعال، فهو مرحلة مهمة من مراحل مسار مراقبة التسيير بعد مرحلة البرمجة وتنفيذها بوضع هياكل تتركز على وحدات عملية تكون مراكز مسؤولية مستقلة.

ومن هذا المنطلق يعتبر نظام الموازنات التقديرية أداة لتخطيط وتنسيق نشاطات مراكز المسؤولية وأداة لممارسة الرقابة بفعالية والتي تسمح بالتقييم الفردي للأداءات، كما يمكن اعتبارها أداة تنشيط الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. طرح الإشكالية :

بناءً على ما تقدم فإن إشكالية الدراسة تتبلور في طرح السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى فعالية الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة البرتولية ؟

المقدمة

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع كان لابد من تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى أهمية الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR؟
- هل يمكن أن يكون للمؤسسة نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية؟
- هل لدى المؤسسة البتروولية قدرة على تحسين أدائها بالاعتماد على الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية فقط؟

ت. فرضيات البحث :

وللإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية والتي سنحاول اختبارها من خلال البحث :

- ☑ تلعب الموازنة التقديرية أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR.
- ☑ لا يمكن أن يكون للمؤسسة نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية بطريقة علمية وأكاديمية.
- ☑ تمنح الموازنة التقديرية في المؤسسة القدرة على تحسين أداءها من خلال تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء الانحرافات.

ث. مبررات اختيار الموضوع :

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية والتطبيقية.
- طبيعة التخصص الذي ندرسه.
- الشعور بأهمية وظيفة مراقبة التسيير والأدوات التي تثبت فعاليتها في المؤسسة.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية والتخطيط المالي في أداء مختلف نشاطها.

المقدمة

ج. أهداف الدراسة وأهميتها :

❖ أهداف الدراسة :

سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى :

- تحديد محتوى نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة.
- إبراز الدور الهام للموازنات التقديرية كأداة لتحقيق فعالية نظام الرقابة في المؤسسة.
- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة الوطنية للتنقيب.
- إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية وما هو مخطط، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم واقع أداء المؤسسة وتحسين أدائها.

❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يوضح آلية عمل أداة من الأدوات الهامة التي تعتمد عليها وظيفة مراقبة التسيير باعتبارها وبالأخص في مجال التخطيط واتخاذ القرارات والدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى تحديد دورها - الموازنات التقديرية- في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى إبراز أهمية استخدامها في التخطيط المالي للتعبير عن أهداف المؤسسة وتحديد الإطار العام لها.

ح. حدود الدراسة :

✓ الحدود الزمنية : حددنا المجال الزمني للدراسة بين 2013-2014.

✓ الحدود المكانية : تتمثل في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR التي تنشط من ناحية الإقليم في ولاية ورقلة، أما من ناحية النشاط فهي ذات نشاط خدمي تابع للقطاع العام.

خ. منهج البحث :

إن المنهج المستخدم في الإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي وهو منهج يهدف إلى شرح أبعاد وأهداف الموازنات التقديرية في المؤسسة وذلك عن طريق وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الإطار النظري مع استخدام منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي

المقدمة

حيث تم في هذا الجانب دراسة حالة المؤسسة الوطنية البترولية بحاسي مسعود وتحليل الموازنات التقديرية التي تقوم بإعدادها وذلك بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة.

د. مرجعية الدراسة :

تتكون مرجعية هذا البحث من مصدرين رئيسيين هما :

- المصدر الأول : ويعتمد هذا المصدر على الكتب والدوريات والمقالات والبحوث المنشورة، والدراسات غير المنشورة المهمة بموضوع الموازنات التقديرية وذلك لبلورة الجانب النظري لهذه الدراسة.
- المصدر الثاني : ويرتكز على الحصول على البيانات اللازمة من المؤسسة الخدمانية محل الدراسة.

ذ. صعوبات البحث :

- قلة الدراسات و الكتب التي تناولت نفس الموضوع وهذا راجع لقلّة استخدام أداة الموازنة التقديرية في

المؤسسات الجزائرية؛

- كون المؤسسة أحد كبريات المؤسسات الجزائرية والمعروفة على الساحة الاقتصادية كانت متحفظة على وثائقها.

ر. هيكل البحث :

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال وجاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وفصلين أولهما نظري وثانيهما تطبيقي وخاتمة وجملة من المقترحات وذلك وفق منهجية الإمراد IMRED.

بالنسبة للفصل الأول فقد قسم إلى شطرين حيث يتناول الأول مختلف تعاريف الموازنات التقديرية بعد تقديم عموميات حولها، ثم تنطرق إلى مبادئ إعداد الموازنات التقديرية، كما تم إبراز أنواع الموازنات التقديرية وكذا المراحل فالمبادئ، أما الشطر الثاني فيهتم بالدراسات السابقة والبحوث المنجزة والمتعلقة بالموضوع تحت مسمى: الدراسات السابقة.

في حين يتضمن الفصل الثاني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود وذلك من خلال دراسة وتحليل أهم الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة خلال السنوات 2013-2014.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

تعتبر الموازنة التقديرية من بين الأساليب الكمية في التسيير والتي تعتبر كأداة فعالة للتسيير والرقابة وكتريجة للقرارات المستقبلية، إذ استخدمت كأداة للرقابة والتقييم لأول مرة سنة 1912، فهي تعتبر نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة. هذا وتعتبر الموازنة التقديرية كنظام شامل يخص كل أوجه نشاط المؤسسة إذ تساعد الموازنة التقديرية المسؤولين في المؤسسة خاصة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية اتخاذ القرار.

ويتضمن هذا الفصل مبحثين، الأول يتناول ماهية الموازنة التقديرية مع محاولة الإلمام وضبط أهم المفاهيم مُروراً بعملية إتخاذ القرار، وأخيرا المبحث الثاني الذي هو عبارة عن عرض للدراسات السابقة والتعليق عليها.

المبحث الأول : الإطار النظري

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الموازنة التقديرية، من خلال بعض التعاريف المقدمة لها وكذا مراحل إعداد هذه الأخيرة والمبادئ التي تبني عليها عند إعدادها. وفي هذا المبحث نهدف أيضا إلى التعرف على الأسس النظرية المتعلقة بإتخاذ القرار.

المطلب الأول : ماهية الموازنة التقديرية

نستعرض في هذا المطلب جملة من المفاهيم التي تم التوصل إليها من طرف مختلف الباحثين بالنسبة للفرع الأول من جهة، ومن جهة أخرى خصصنا الفرع الثاني لأنواع الموازونات، والفرع الثالث للمراحل والرابع للمبادئ.

الفرع الأول : مفاهيم الموازونات التقديرية

هناك عدة تعريفات مختلفة خاصة بالموازنة التقديرية وفقا للكتاب والإقتصاديين، إذ يطلق على الموازنة عدة مسميات منها الموازنة التخطيطية، والموازنة التقديرية، والموازنة الرقابية، فكل صفة للموازنة في التسميات السابقة تشير إلى إحدى السمات والوظائف الرئيسية للموازونات. لكن سنكتفي بسردها بعض منها فقط وهي كالاتي :

التعريف الأول : الموازنة هي مجموعة من التقنيات المستخدمة للتنبؤات القائمة على شروط داخلية وخارجية والمؤثرة في نشاط المؤسسة، بتبني الوسائل الكفيلة، لانتخاذ القرار بشأن كيفية التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة للفترة المحددة.¹

التعريف الثاني : الموازنة هي التعبير العددي لبرنامج العمل المقترح من قبل الإدارة، فهو يساهم في تنسيق وتنفيذ هذا البرنامج، وهو يغطي كل الجوانب المالية وغير المالية وتشكل خارطة طريق للشركة.²

¹ - KHERRI ABDENACER, 'introduction à la gestion budgétaire', gestion budgétaire, ecole des hautes etudes commerciales, 2011/2012 ,p1.

²- SERGES PACOME ETTIEN, 'Mise en place d'une gestion budgétaire dans une PME: cas de la société Art 2000', Université Française d'Abidjan, MBA Audit et contrôle de gestion, 2011, 18/02/2016, <http://www.memoireonline.com/09/11/4839/Mise-en-place-dune-gestion-budgetaire-dans-une-PME-cas-de-la-societe-Art-2000.html>

التعريف الثالث : الموازنة هي بيان رسمي من الإدارة المسؤولة عن وضع الموازنات¹، فهي توقعات لتنفيذ الأنشطة المحددة في فترة معينة من الزمن، بناء على القرارات المتخذة.²

التعريف الرابع : هي خطة سنوية معتمدة قانوناً (من قبل السلطة صاحبة الاختصاص) وتتضمن مجموعة من البرامج المتعلقة بعدد من الخدمات أو النشاطات أو المشاريع التي يفترض إنجازها خلال فترة محددة، بالاستناد إلى مجموعة من التقديرات المحسوبة مالياً لمختلف الإيرادات والنفقات بذلك.³

ومنه نستنتج : أن الموازنة التقديرية هي طريقة من طرق التسيير الفعال، تعمل على برمجة الخطط، الرقابة، واتخاذ القرارات الفعالة، وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج التقديرية واستخراج الانحرافات وبالتالي فهي تساعد على عملية الرقابة.

الفرع الثاني : أنواع الموازنات التقديرية

تختلف الموازنات التقديرية في فحواها وأهدافها طبقاً للمتغيرات والعوامل والأهداف المختلفة، نعرض فيما يلي أهم هذه الموازنات طبقاً للظروف والأهداف المختلفة :

1- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة : تقسم الموازنات التقديرية من حيث الفترة الزمنية إلى :

أ - الموازنات القصيرة الأجل : هي الموازنات التي تعد لمدة أقصاها سنة مالية واحدة، ويكون الهدف منها رسم برنامج العمل خلال تلك الفترة والرقابة عليها ومدى كفاءة أدائها وتنفيذها، أي أنها تستعمل في هذه الحالة كأداة تخطيطية ورقابية معاً.

ب - الموازنات الطويلة الأجل : تتمثل في الموازنات التي تعد لأكثر من سنة مالية واحدة، وتهدف هذه الموازنات إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات المستقبلية في ضوء أهداف وإمكانات الحاضر وعلى أساس

¹ - Agriculture and Consumer Protection, Chapter 4 - Budgetary control, 17/02/2016,

<http://www.fao.org/docrep/w4343e/w4343e05.html>

² - <http://www.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P5-01/Pdf/ING-P5-01.pdf> :p3.

³ - عبد الهادي محمد أحمد شبانه، "دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات بالسلطة الوطنية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 18.

التجربة والخبرات السابقة. إن هذا النوع من الموازنات يعمل على خدمة أهداف التخطيط الطويل الأجل، ويتضمن تقديرات عن الخطط الطويلة الأجل الخاصة بالعمليات الاستثمارية الطويلة الأجل.¹

2- من حيث الغرض من الإنفاق :

أ - الموازنات الجارية : تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل : موازنة الإيرادات للخدمات، موازنة العمالة، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية. أما موازنة مراكز المسؤولية فتهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسئول.

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

3- من حيث علاقتها بحجم النشاط :

أ - الموازنة الثابتة : تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

ب - الموازنة المرنة : تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.³

¹ - زيد محمود موسى عليان، "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقوم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص30.

² - وليد بريكي، "الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012، ص4.

³ - صدام مزابية، "دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الخدمية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013 2014، ص17.

4- موازنات مختلفة حسب الوظيفة وتشمل : موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة لتغطية نفقات أخرى، موازنة الاستثمار.¹

الفرع الثالث : مراحل إعداد الموازنة التقديرية

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي :

1. **تكوين لجنة الموازنات :** يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير عام الشركة وعضوية مدير الإنتاج ومدير المبيعات والمدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية.
2. **مرحلة الدراسة :** تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا بالشركة للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.
3. **مرحلة الإقرار :** تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس الإدارة / الشركة).
4. **مرحلة التنفيذ :** بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / الشركة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يساهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.
5. **مرحلة المتابعة :** يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديثها.²

¹ - Jack FORGET, 'Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise', Éditions d'Organisation, 2005 :p21.

² - زكريا فريد عبد الفتاح، "إعداد الموازنات التخطيطية"، جامعة عين الشمس، سنة النشر مجهولة، ص10-11.

الفرع الرابع : المبادئ العملية للموازنات

- **مبدأ الثبات والمرونة :** لأن الموازنة تتعلق بالمستقبل، الذي يتميز بعدم التأكد و التغير المستمر، لا بد أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة، ويقصد بمرونة الموازنة إمكانية تعديل أرقامها بسهولة ويسر، مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة.¹
- **مبدأ الشمول :** أي أن تشمل الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة.
- **مبدأ وحدة الموازنة :** حيث تتكون الموازنة من سلسلة من الخطط الفرعية التفصيلية إلى جانب العديد من الجداول التقديرية.
- **مبدأ إعداد البيانات عن فترة قادمة :** هذا المبدأ هو ما يميز الموازنة عن الميزانية. ويتطلب التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة وتحديد العلاقات التبادلية بينها.
- **مبدأ التوقيت :** المقصود هنا هو برمجة العمليات حسب توقع حدوثها.
- **مبدأ الربط بين التقديرات ومراكز المسؤولية :** لكي تتحقق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة.
- **مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية :** أي التعبير عن كافة الأنشطة التي تتضمنها الموازنة على صورة مبالغ نقدية.
- **مبدأ الإدارة بالاستثناء لصالح بعض المرؤوسين :** لكي يتفرغ المسؤول للقرارات الهامة من جهة، وإثراء مبدأ التفويض واللامركزية من جهة أخرى.
- **مبدأ إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة :** بحيث يشارك المسؤولون مرؤوسيه في إعداد الموازنات التقديرية للوحدات التنظيمية التي ينتمون لها.
- **مبدأ اعتبار الموازنة بعد اعتمادها معيار للأداء** وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب اعتبار الموازنة التقديرية ، كمجرد وسيلة رقابية تستخدمها الإدارة العليا أو مدراء الإدارات الفرعية، وإنما أداة من شأنها أن تساعد العاملين وترشدهم أثناء التنفيذ وتعكس نواحي الضعف في التنظيم، وتبين القدرة الفنية والإدارية للعاملين، وتدفع الأفراد إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، كما تساعدهم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.²

¹ - عرابة الحاج، تمجددين نور الدين، "دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الأداء بالمستشفيات العامة"، مجلة النهضة، مصر، العدد 26، ص90.

² - الطيب سايح، "نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص13-14.

المطلب الثاني : ماهية إتخاذ القرار

إن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي إتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، فمهما كانت معلوماته و مدى ممارسته و إلمامه بالتفاصيل يبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب، وهذا ما سنراه في هذا المطلب.

الفرع الأول : مفهوم إتخاذ القرار

يتضح معنى القرار من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها واستخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار عند "تانبوم وزميله (TANNENBAUM WECHLER ET MASSARIK) : يعني "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.

ويعرفه نيجرو "NIGRO" : بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين ويحدد "بارفارد" مفهوم عملية إتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر.¹

ويعرفه BARNARD على أنه : " تلك العملية المنطقية الناتجة عن التمييز والتحليل والاختيار المدرك".²

بناء على ما سبق يتبين بأن إتخاذ القرارات هو عملية مستمرة ومتداخلة مع جميع الوظائف الأخرى، فهي عبارة عن اختيار واعي ومدروس لحل معين من بين مجموعة حلول متاحة لمتخذ القرار في ذلك الوقت.

الفرع الثاني : مراحل عملية إتخاذ القرار

1-التحديد الدقيق للمشكلة : أي قبل القيام بإتخاذ القرار يتعين علينا أن نفهم المشكل المطروح فهما جيدا.

2-تحديد القرارات البديلة : إختيار البديل الأمثل و المناسب لحل المشكل.

¹ - أحمد جنان سعدون، "نظام المعلومات المحاسبي ودوره في إتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2004، ص85.

² - محمود محمد الزبيد، " دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية إتخاذ القرارات"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص68.

3-تحديد كل الأحداث المستقبلية : دراسة كل التوقعات.

4-جمع البيانات و المعلومات الخاصة بكل بديل : توفير البيانات الحاسمة في إتخاذ القرار.

5-إختيار معيار المقاضلة بين مختلف البدائل : إختيار البديل المناسب الذي من أجله يتم إتخاذ القرار¹.

الفرع الثالث : أنواع القرارات

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات، وأهمها :

(1) إتخاذ القرار حسب التكرار (تقسيم كوينتر) :

أ/ القرار المبرمج : وهي قرارات مخططة سلفا وهي تتعامل مع المشكلات المتكررة والروتينية، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفا : قرار إعادة طلب الشراء وقرار التعيين والتوظيف حيث توضع سلفا إجراءات خاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها.

ب/ قرارات غير مبرمجة : هي تلك القرارات المتكررة الحدوث والتي تعالج مشاكل القرارات الجديدة أو التعامل مع المواقف غير المحددة أو المألوفة وتجدر الإشارة أن معظم القرارات المتخذة في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات غير مبرمجة تمثل المستويات الإدارية العليا.

(2) إتخاذ قرار حسب التدرج الهرمي (حسب أنسوف) :

أ/ القرارات الإستراتيجية : مثل :

- قرارات اختيار مزيج سلعة.

- قرارات تخصيص الموارد.

- قرارات التنوع.

¹ - طويل رشيد، "تسيير وتحليل الاموال العمومية"،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2007، ص50-51.

- قرارات اختيار التوقيت وأزمة البدء في التوسع غير المتكررة.
 - ب/ **القرارات التكتيكية** : وهي القرارات التي توصف بالتكرار إذا قورنت بسابقتها ومن أمثلتها :
 - القرارات الخاصة بإجراءات توزيع المواد على استخداماتها البديلة.
 - القرارات الخاصة بالتنظيم وتملك وثيقة الموارد.
 - القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات والصلاحيات المخولة للأفراد.
 - القرارات الخاصة بخطوات التنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام والوحدات التنظيمية.
 - ج/ **القرارات العملية** : وهي نوع يتصف بدرجة عالية من اللامركزية وأيضا لتكرار الحدوث لأنها مبرمجة ومن أمثلتها :
 - توزيع المواد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.
 - جدول الإنتاج وجدول استخدامات وتشغيل الموارد.
 - أساليب الرقابة والإشراف على العمليات.
 - تحديد مستويات التشغيل لحجم الإنتاج ومستويات المخزون والتخزين والقرارات الخاصة بالتسعير، سياسة التنمية والبحوث والتسعير.
- 3/- **قرارات تتخذ حسب المشاركة في اتخاذ القرار :**
- أ) **قرارات تنظيمية** : وهناك ثلاثة أقسام من القرارات تتخذ من منظمات الأعمال هي :
- قرارات تتعلق بالسياسة العامة للمنظمة.
 - قرارات تنظيمية .

- أوامر إدارية.

(ب) **قرارات شخصية** : يبدأ تكوين منظمات الأعمال باتخاذ القرارات من القسم الأول، فلا بد أن يكون لدى صاحب رأس المال فكرة، أو سلسلة من الأفكار بتقديمها لتحقيق الأرباح كفكرة إنتاج منتج جديد أو الدخول في صناعة معينة، أي تحديد الهدف في حق ذاته يعتبر من القرارات الهامة التي يجب على صاحب رأس المال، أو مجلس الإدارة الإنفراد باتخاذها.¹

المطلب الثالث : دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات

تعتبر الموازنة التقديرية بمثابة تعبير كمي أو نقدي لأهداف المؤسسة المستقبلية، لذا فهي تعتبر أداة لتخطيط أهداف المؤسسة كما أن عمليات التخطيط لا يمكن أن تحقق الهدف منها دون إحكام الرقابة عليها، ويتمثل الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة فيما يلي :

- ترشيد الإدارة في تحقيق أهدافها؛

- زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال التنسيق بين كافة الوظائف والأنشطة لإتمام خطط الموازنة التقديرية والرقابة عليها؛

- ترشيد تكاليف المؤسسة عن طريق استخدام الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة؛

- زيادة الكفاءة الانتاجية ودوافع العاملين في العمل ورضاهم بفضل اشراكهم في عمليات تخطيط ووضع أهداف الموازنة واعدادها وتنفيذها، أي نقل العامل من دائرة المنفذ الى دائرة المخطط وبالتالي ترقى درجة انجازه لمهامه. ويتمثل دور الموازنة التقديرية في صنع وترشيد القرارات في :

- العمل على تحقيق التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة وذلك لتحديد الانحرافات وقياسها بهدف إتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة؛

¹ - عزوز ليلي، "دور المحاسبة التحليلية في إتخاذ القرار"، مذكرة ليسانس غير منشورة، المركز الجامعي زيان عاشور، الجلفة، 2004-2005.

-تحسين السياسات والخطط والاهداف بعد انتهاء كل فترة من الفترات المقدرة للموازنة وذلك من خلال الاستفادة من تحليل الانحرافات؛

-تحسين أنظمة الرقابة وتطويرها بناء على النتائج المرجعية التي تم التوصل اليها من خلال الموازنة ونرى أنه في ظل الاعتماد على الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة قصد صناعة وترشيد القرارات يجب ان تبنى على أسس يمكن حصرها فيما يلي :

-أن تكون عمليات التخطيط للموازنة التقديرية مبنية على تقديرات دقيقة وصحيحة وهذا يتطلب القيام بدراسات كافية ودورية تزود القائم بإعداد الموازنة بالمعلومات الكافية لتعديل وادخال التغييرات على الموازنة كلما اقتضى الأمر ذلك وهذا يتطلب اعداد الموازنة وفقا لمبدأ المرونة؛

-أن يكون نظام المعلومات المحاسبي المعتمد في المؤسسة مصمم بشكل كفيل بتزويد نظام الموازنة بالمعلومات الضرورية لنجاحها في دعم قرارات المؤسسة؛

-أن تحظى أنظمة الموازنة بالأهمية الكبيرة من طرف المسؤولين عن اعدادها وتنفيذها فكلما أدرك المسؤولين عن اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية اهميتها في دعم القرارات كلما ازدادت فعاليتها في صناعة وترشيد قرارات المؤسسة؛

-أن تعكس الموازنة التقديرية الامكانيات الفعلية المتاحة لدى المؤسسة دون المبالغة في تقديرات الموازنات؛
-يجب مراعاة الرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب لها لتفادي تفاقمها وبالتالي تحقيق الرشادة في القرارات.¹

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

في هذا المبحث نعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في عدة أماكن وعدة أزمنة والتي تعطي فكرة أولية عن فكرة وشكل هذه الدراسة.

¹ - بن حديد أحمد عبد السلام، " الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص14-15.

المطلب الأول : عرض الدراسات المتعلقة بالمقالات والبحوث العلمية

نحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات المتعلقة بالموازنات التقديرية وهي كالتالي :

☑ دراسة (عبد الحكيم مصطفى جوده، جمال عبد الرحمن أبو سردانه، 2010) :¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام الموازنة التقديرية في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تشمل أسئلتها مختلف الجوانب المتعلقة بالموازنة التقديرية. حيث وزعت الاستبانة على الأفراد الذين لهم علاقة بإعداد الموازنة في أمانة عمان الكبرى، وقد اقتصرَت الدراسة على لجنة التخطيط المالي لإعداد الموازنة التقديرية في أمانة عمان الكبرى، وممثلي المناطق الإدارية لها، الذين لهم علاقة بإعداد الموازنة، حيث بلغ عددهم 33 شخصاً. كما استخدمت هذه الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS لتحقيق أهدافها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أنه يتم تفعيل وظيفة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق والاتصال ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إنجاح الموازنة. وبناءً على النتائج أوصى الباحثان على وجوب تفعيل دور الموازنة في أمانة عمان الكبرى لأن ذلك يؤدي إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة. وأوصى الباحثان أيضاً بالعمل على تأهيل لجنة الموازنة بشكل جيد، وأن تكون على درجة عالية من الإلمام بتحليل وترجمة الموازنة، وإعطاء العناية الكافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة، وأن تتاح لهم الفرصة للمشاركة في إعدادها.

☑ دراسة (إيمان الهنيئي، وبلال بدران، 2013) :²

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، وعلى مدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (70) مستجوباً من العاملين بإدارة الشركات الزراعية وأقسام المحاسبة

¹ - عبد الحكيم مصطفى جوده، جمال عبد الرحمن أبو سردانه، "تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة البصائر، جامعة البترا الخاصة، الأردن، المجلد 13، العدد 2، 2010، ص.ص 237-292.

² - إيمان الهنيئي، بلال بدران، "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الاردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 27 (1)، 2013، ص.ص 26-56.

والإدارة المالية في هذه الشركات، خضع منها للتحليل الإحصائي (62) استبانة. وقد تم تحليل مفردات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث تم التوصل إلى أن معظم الشركات الزراعية المساهمة لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، في حين أن إعدادها يساعد على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية المساهمة، وذلك من خلال تحسين عملية توزيع الموارد والأموال بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركات ومساعدة إدارة الشركات بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الأموال والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة، بحيث تجعلها أكثر عقلانية وجودة، كون اتخاذها يعتمد على استخدام أساليب علمية حديثة، مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات، ويسهل من اتخاذها في الوقت المناسب.

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي : تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن، لما يحققه ذلك من زيادة كفاءة توزيع الموارد وفي تحقيق أهداف الشركة ولما توفره من تحسين لقدرة الإدارة في تقييم الإنجاز الحقيقي للشركة ومقارنته مع النتائج المتوقعة، وتحسين فعالية القرارات المتخذة لدى المديرين.

✓ دراسة (شريف غياط ، فيروز رجال، 2009)¹ :

تمحورت هذه الدراسة حول مدى مساهمة الموازنة كأداة تخطيطية ورقابية في صنع القرارات الرشيدة وهدفت الدراسة إلى إبراز كيفية صنع القرارات في المؤسسة CYCMA وإبراز الموازنة كأداة فعالة لمراقبة التسيير وإستخدامها في حل المشاكل الإدارية وقد تمت معالجة الدراسة وفق منهج دراسة الحالة وتوصل الباحثين إلى أن هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف ومن ثم إعداد الموازنة وفق لتلك الأهداف وأيضا عدم تبني قسم مراقبة التسيير الأساليب العلمية في إعداد الموازنة إذا إقتصرت على أسلوب التقديرات الشخصية للمكلف بإعداد الموازنة وأيضا البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة وعلى ضوء ما تقدم توصي الدراسة بضرورة توفير نظام معلومات من شأنه أن يساعد في إعداد التقديرات أكثر واقعية على أساس معلومات كافية وملائمة وسليمة.

✓ دراسة (بن زعيط وهيبة ، مواي بحرية، 2009)¹ :

¹ - شريف غياط، فيروز رجال، " الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة 08 ماي 1945، بقالة، 2009.

هدفت هذه المداخلة الى التعرف على اهمية الموازنة التقديرية من خلال الدور الذي تقوم به في مجالي التخطيط و الرقابة، كونها تساعد المسؤولين في عملية صنع القرار على جميع المستويات، و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن الموازنات التقديرية تعد كأداة فعالة للتسيير في المؤسسة من خلال التعرف على الانحرافات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛ كونها أيضا كأداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط، تنسيق، رقابة وتحفيز.

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمذكرات والرسائل العلمية

دراسة (عرابة الحاج، 2005) :²

هدفت الدراسة الى إبراز أهمية الموازنات التقديرية في الرقابة على الأداء داخل المستشفيات، بالإضافة الى إمداد المسير والمسؤول على المؤسسة العمومية، بوسيلة رقابية فعالة لمراقبة صرف الاعتمادات المالية. فلقد إعتد على المنهج الوصفي التحليلي الموافق لطبيعة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة مستشفى : سليمان عميرات - بتقرت- وذلك بالنسبة لثلاث سنوات متتالية هي 2002/2003/2004.

توصلت الدراسة إلى ان تحسن مستوى الخدمات الصحية مرهون بتحسين إستخدام الموارد الموجهة لها، وأيضا، إندعام تطبيق الرقابة بالموازنات التقديرية في المستشفى، وإحصار الرقابة في دور المدير والذي يتمثل في السهر على تطبيق القوانين فقط. وبناء على ما سبق قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بموضوع البحث، كإعطاء إستقلالية أكثر للمستشفيات في تطبيق بنود الميزانية. والإهتمام أكثر بدور الموازنات التقديرية في الرقابة على الأداء، مع الإهتمام طبعاً بالأدوات التسييرية الأخرى، كالمحاسبة التحليلية والعامية لما لها من ارتباط ببعضها البعض.

دراسة (كوثر بوغابة 2011) :¹

¹ - بن زعيط وهيبه، موي بجرية، "الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009.

² - عرابة الحاج، "دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الاداء بالمستشفيات العامة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر تهدف إلى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهومها، وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى كيفية تقديرها أو التنبؤ لها، والذي يعد من أهم الأساليب في عملية التخطيط. وكذا أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة حيث تمت معالجة الموضوع وفق منهج وصفي تحليلي وأيضاً تم الإعتماد على دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية ليند غاز - وحدة ورقلة - وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها : أن الموازنة التقديرية أهم أدوات مراقبة التسيير وكذا مؤسسة ليند غاز تولى عناية وإهتمام بالموازنة التقديرية والموازنة التقديرية للمبيعات بشكل خاص نظراً لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات المؤسسة.

☑ دراسة (حليمي سارة، 2013) :²

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الموازنة التقديرية وكيفية إعدادها وتحليل الانحرافات وطرق اتخاذ القرارات ومدى مساهمة الموازنة في اتخاذ القرارات الادارية في مؤسسة السيارات الصناعية بورقلة، وقد كانت الدراسة تشمل نشاط المؤسسة لسنة 2011 و2012، و من أبرز ما توصلت اليه النتائج أن الموازنة التقديرية لوحدها لا تكفي لتحسين القرارات الادارية فلا بد من توفر أدوات أخرى وأساليب رياضية وتكنولوجية أكثر تطوراً منها لاتخاذ القرارات الصائبة و من بين التوصيات : تشجيع البحث في مجال الموازنة التقديرية لتمكين المؤسسة من إختبار البدائل المناسبة وضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية بالموازنة التقديرية لما يعود من فوائد جراء اعتماد هذه الاداة التسييرية.

☑ دراسة (شريف عثمان، 2014) :³

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مختلف مفاهيم الموازنة التقديرية بكافة أبعادها وخصائصها وأهدافها في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى كيفية إعدادها وعلى أي أساس وفي أي مستوى من الأداة.

كما هدفت إلى إبراز أهمية الموازنة التقديرية على المستوى الرقابي في المؤسسة بدءاً بالتخطيط ووضع المعايير الرقابية في الخطة من أجل مراقبة الأداء خاصة المالي نتيجة استناد المؤسسة على موازنة المبيعات والإنتاج كما كانت

¹- كوتر بوغابة، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

²- حليمي سارة، "مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الادارية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

³- شريف عثمان، "أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس من أجل معرفة مدى تطبيق واعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة ومدى انعكاسها على الأداء داخل المؤسسة.

تحصلت الدراسة على نتائج من أهمها : يتم إتخاذ القرارات بشكل عام في المؤسسات الجزائرية بشكل مركزي، تساهم مختلف الموازنات في مؤسسة موبيليس على تفعيل النظام التخطيطي والرقابي، ومن خلال النتائج إقترحت في الدراسة على المؤسسة تفعيل نظام التخطيط من خلال إعداد مخططات تنبؤية وفق برامج وطرق اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة بتنوع وإستحداث نشاطاتها وتحديد معوقات الأداء.

❑ دراسة (سيف الاسلام لعمارة، 2012) :¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الموازنة التقديرية وأهميتها ومدى مساهمتها في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية ومعرفة ذلك في الواقع الجزائري من خلال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP خاصة لسنة 2013، حيث إستعرضت كل من الموازنات التقديرية للإنتاج والموارد البشرية والاستثمار والمشتريات بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج داخل المؤسسة، مع توضيح كيفية إعدادها ومن ثم عملية استخراج الانحرافات وإتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب لمعالجة هذه الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب تفاديا لتراكمها.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة : الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في إتخاذ القرار من خلال المساهمة السريعة و في الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة؛ كونها أيضا هذه الأداة تعاني من عدم استعمال طرق علمية وأساليب إحصائية ورياضية اقتصادية حديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة ، إذ إقترحت الدراسة ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنة التقديرية ، وهذا لما تجنيه من فوائد من جراء اعتماد هذه الأداة التسييرية الحديثة؛ بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقترحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي لمراقب التسيير، وإتخاذها كقرارات تخدم مصالح المؤسسة باعتبار الموازنة التقديرية أداة رقابة وتسيير لا أكثر ولا أقل.

المطلب الثالث : موقع الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

¹ - سيف الاسلام لعمارة، " الموازنة التقديرية اداة فعالة في صنع القرار "، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012_2013.

بالتأكيد إن دراستنا ليست هي الأولى ومن المؤكد أنها ليست الأخيرة التي تتناول موضوع الموازنة التقديرية، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات بصورة مباشرة مع ربطها بعناصر أخرى مثل التخطيط والرقابة.. إلخ، باستخدام عدة أدوات لتحقيق أهداف الدراسات، وفي ضوء تلك الدراسات يظهر أن هناك أوجه شبه أو اختلاف مع الدراسة الحالية كما يتبين مما يلي :

أ. **أوجه الشبه** : تتشابه الدراسات من حيث الشكل ومن حيث المنهج المتبع في البحث ألا وهو المنهج الوصفي هذا بالنسبة للجانب النظري لكن تختلف الدراسات في المنهج المتبع للجانب التطبيقي، حيث اختلفت الدراسات من حيث طرح الإشكالية وفي المضمون، كما استخدمت العينات العشوائية للاستجابة من مجتمع الدراسة.

ب. **أوجه الاختلاف** : جميع الدراسات السابقة استخدمت الموازنة التقديرية، وهذه الدراسات أجريت في فترات معينة وعلى أنواع مختلفة من القطاعات الاقتصادية ومعظمها أثبت قدرة على إعطاء فكرة عن الوضع المستقبلي للشركة التي تخضع للتقييم باستخدام الموازنة التقديرية في تلك الفترة. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة درست علاقة الموازنة باتخاذ القرار على خلاف الدراسات السابقة والتي درست علاقتها بالتخطيط والرقابة أو مع الأداء.

ت. **المستفاد من هذه الدراسات** : تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير المتغيرات والفرضيات في محاولة الوقوف على دور الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات في الشركة الوطنية للتنقيب، و بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة لتحقيق أهداف الدراسة و الوصول إلى النتائج.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل ومن خلال المبحث الأول حوصلة أهم الأفكار المتعلقة بالموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرار؛ إذ يستعمل متخذ القرار عدة أدوات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه الأدوات " الموازنة التقديرية" التي تسمح بتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات الموازنة، وتحليل هذه الانحرافات حسب أسبابها، مما يحقق اتخاذ القرارات لتصحيح أخطاء التنفيذ، فهي نتاج لتخطيط إداري مسبق من أجل تحقيق عدة أهداف في ظل

الظروف والمتغيرات المتاحة، وهنا تظهر أهمية الموازنات التقديرية كنظام حديث للتسيير يمنح للمؤسسة رؤية مستقبلية للمشاكل التي قد تعترضها وتمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها، فكما يقول دوفيدي : "إن القرارات الصحيحة هي السر الأوحى لنجاح المدير".

ومن هنا تبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمسير حيث تتوقف مدى فعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار وكفاءة الأفراد المشاركين في إعداده وإقراره، وينعكس هذا بدوره على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسات.

أما المبحث الثاني فيأشتمل على الأبحاث والدراسات العلمية السابقة المتعلقة بالموازنة التقديرية بشكل مباشر، ومن خلال هذا سوف نحاول في الفصل الثاني من الدراسة التطرق إلى تطبيق ما تم إستخلاصه وتحليل وتفسير كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار وكيف تعتبر أسلوباً فعالاً لذلك.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد :

تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل الموازنات التقديرية ووظيفة اتخاذ القرار وأهمية هذه الموازنات في اتخاذ القرار وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى كيفية إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، ولإنسجامها مع هذا البحث سوف نتعرف على أهم الموازنات التي تعتمد عليها، وإلى أهميتها في اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للتنقيب.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المطلب الأول : الطريقة المنهجية المتبعة

يحتوي هذا المطلب على فرعين الأول يتناول مجتمع الدراسة، بينما الفرع الثاني تم فيه تحديد منهج ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR وذلك لمكانتها وكبر حجمها فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى والناجحة في صيانة الآبار، حيث تعد هذه المؤسسة رائدة في هذا المجال وكذا استعمال العديد من أدوات مراقبة التسيير الحديثة والقديمة منها، كالحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية والتي هي محل دراسة موضوعنا، حيث يسعى مدير مصلحة مراقبة التسيير إلى تحقيق الأفضل للمؤسسة وذلك من خلال مراقبتهم الدائمة للتسيير والاطلاع على النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة وتحليل الانحرافات للخروج بقرارات تخدم المؤسسة ومصالحها، والتي تسعى إلى تنفيذها واستراتيجياتها.

حيث سنتطرق للموازنات التقديرية لكل من الاستثمار والإنتاج، والتسيير وموازنات التقديرية للموارد البشرية.

❖ لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR :

بمقتضى المرسوم رقم 170/81 المؤرخ في الفاتح أوت من السنة 1981، تأسست المؤسسة الوطنية للتنقيب "ENAFOR"، وفي أول جانفي 1982 أخذت المؤسسة على عاتقها مشاريع التنقيب.

وبمقتضى المرسوم الصادر في 26 نوفمبر 1998، تغيرت حالة المؤسسة إلى شركة ذات أسهم حيث وزعت الأسهم على HODLINGSH بنسبة 81 % و SGB/NJAB بنسبة 49%.

وفي سنة 2005 أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب أحد الفروع التابعة لسوناطراك بنسبة 100%، حصلت المؤسسة الوطنية للتنقيب في سنة 2003 على شهادة الجودة (ISO) 9001 بنسخة 2000.

وتقف المؤسسة الوطنية للتنقيب اليوم على مهارة تقنية في مجال التنقيب منذ أربعة عقود الأمر الذي يساعدها على تحقيق إنجازات لصالح المتعاملين الأجانب وشركة سوناطراك، هذه الأخيرة التي أصبحت بتاريخ 30 مارس 1998 الشريك الأساسي للمؤسسة باستحواذها على 51 % من الأسهم برأسمال يقدر بـ 4000 000 000 دج أصبحت في وقتنا الحالي الشريك الأساسي للمؤسسة باستحواذها على 100% من الأسهم برأسمال يقدر بـ 14 800 000 000 دج.

واستجابة للمعايير العالمية توخت المؤسسة الوطنية للتنقيب مراعاة الأنظمة العالمية لمنشأتها كإدخال جهاز التثبيت الأوتوماتيكي، والجهاز الإلكتروني للتزويد بالطاقة وذلك وفقا للمتطلبات المعهد الأمريكي للبترول والمنظمة العالمية لمقاولات التنقيب، وكذا الشروع في تجسيد أهلية الانخراط وفق منظور المصادقة على شهادة النوعية (إيزو 2002/2001)، بالإضافة إلى تطبيق برنامج الأمن، الصحة والمحافظة على البيئة.

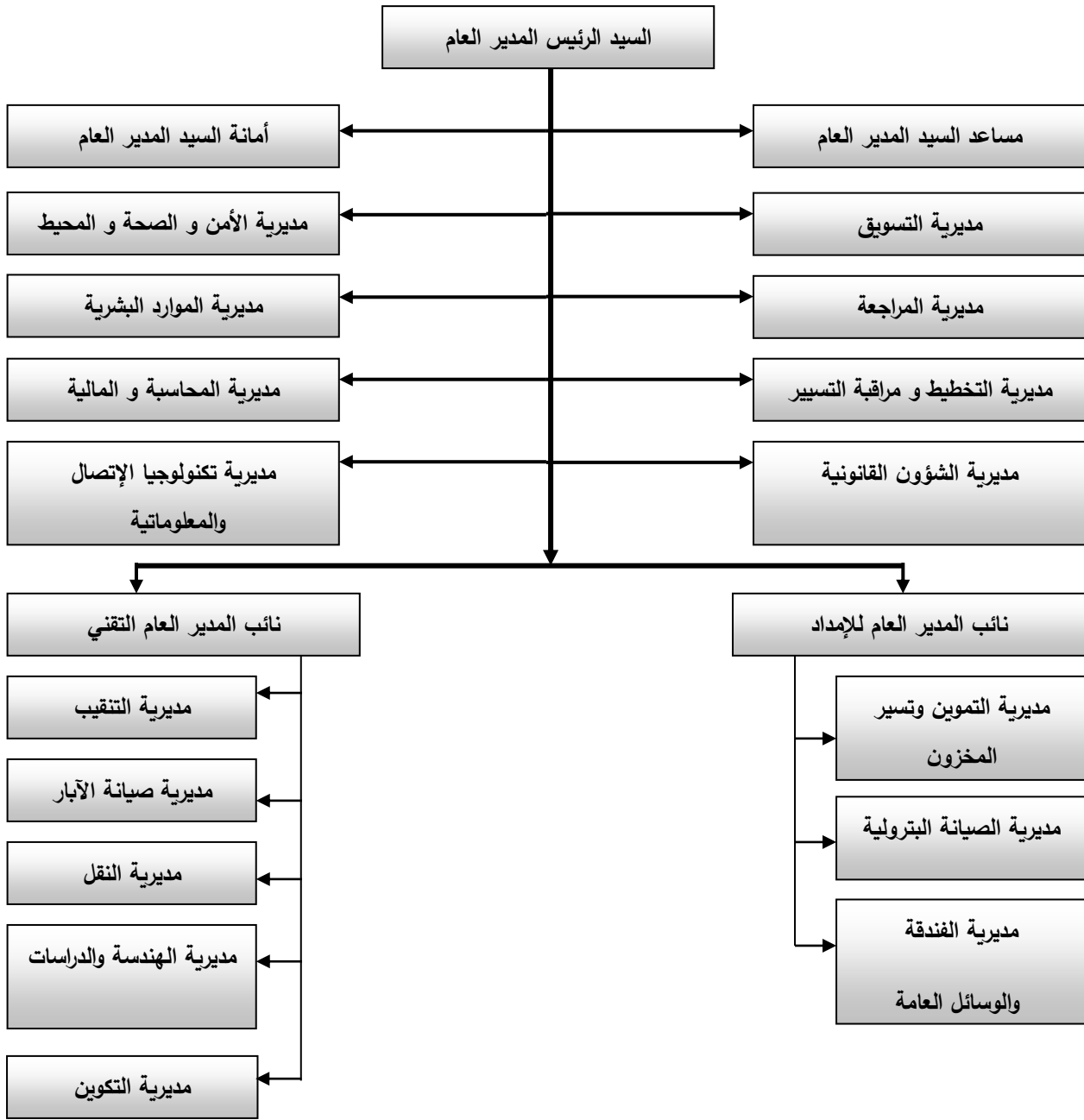
1. مهامها وأهدافها :

تعتبر شركة ENAFOR الرقم واحد على المستوى شمال إفريقيا في مجال التنقيب، فهي تسعى للحفاظ على مكانتها على المدى المتوسط والطويل. فهي مسؤولة عن تكلفة عمليات الحفر لاستكشاف واستغلال مكان النفط والغاز والمسطحات المائية (Work-Over) للشركات المحلية والأجنبية، فضلا عن عمليات صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز، كما أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تفتح لإنشاء مشاريع مشتركة مع شركاء دوليين في مختلف قطاعات أعمالها، والخدمات المكملة كذلك، على مستوى الوطن أكثر من الخارج.

إلى جانب مهنتها القاعدية، تمارس المؤسسة الوطنية للتنقيب نشاطات الدعم التالية : الفندقية والإطعام من أجل مستخدمي القواعد، ورشات التنقيب، وصيانة الآبار، تفكيك ونقل وإعادة تركيب الآلات (D.T.M) والصيانة البترولية.

2. الهيكل التنظيمي : حتى تتمكن من بلوغ الأهداف التي أنشأت من أجلها تمت هيكلة المؤسسة ENAFOR كما يلي :

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب



المصدر : مؤسسة ENAFOR، دليل التنظيم، إدارة الموارد البشرية.

3. مديرية مراقبة التسيير :

وتتلخص مهام هذه المديرية فيما يلي :

- ✓ إعداد وتنشيط الإجراءات الموازناتية؛
- ✓ مراقبة التنسيق ما بين المديريات؛
- ✓ إعداد التدقيقات الموازناتية؛
- ✓ إعداد جداول الداخلية للمؤسسة وتحليل الفروقات؛
- ✓ دراسة وتحليل التكاليف وكذا مردودية الإيرادات؛
- ✓ الدراسات التقديرية؛
- ✓ تجميع اليوميات الفرعية (المساعدة) بغية الحصول على يومية شاملة؛
- ✓ إعداد جداول حسابات النتائج (TCR) التقديرية؛
- ✓ إعداد الميزانية الختامية.

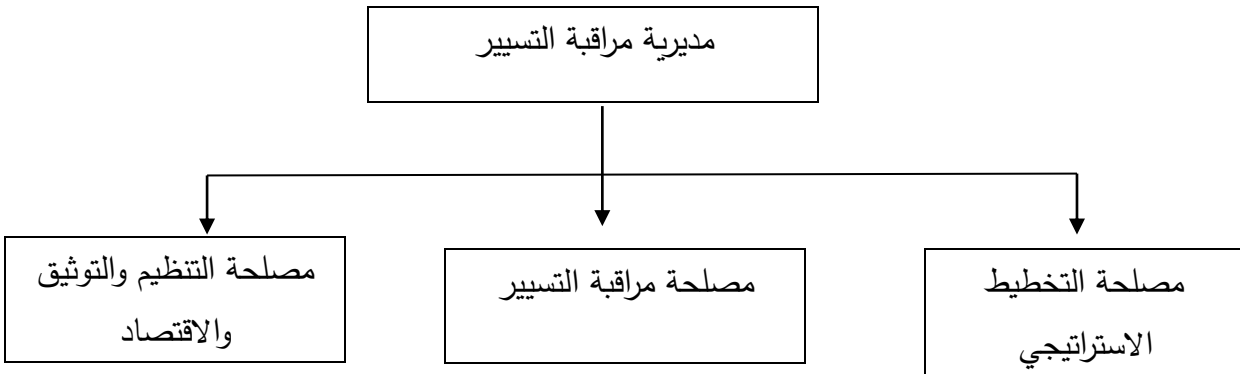
أ/ مدخلات " مراقبة التسيير " :

- ✓ توجيه مجمع سوناطراك؛
- ✓ اليقظة الإستراتيجية؛
- ✓ تحليل نقاط القوة والضعف؛
- ✓ تحليل المخاطر الإستراتيجية.

ب/ مخرجات "مديرية مراقبة التسيير" :

- ✓ التوجيه الاستراتيجي؛
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ الفعالة والكفاءة في الأمن والمحيط.

الشكل (2-2) : الهيكل التنظيمي لمديرية مراقبة التسيير



المصدر : مؤسسة ENAFOR، دليل التنظيم، إدارة الموارد البشرية.

- مهام مصلحة مراقبة التسيير :

- ✓ إعداد التقرير النشاط الشهري والفصلي والسنوي؛
- ✓ إعداد لوحات القيادة.

- مهام مصلحة التخطيط الاستراتيجي :

- ✓ إعداد الميزانية التقديرية؛
- ✓ مراقبة الميزانية.

- مهام مصلحة الاقتصاد والتنظيم والتوثيق :

- ✓ التسيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفرع الثاني : طبيعة المتغيرات

تتكون متغيرات الدراسة من متغيرين، الأول وهو متغير مستقل يتمثل في الموازنة التقديرية، وذلك بما يتضمنه من شمولية في تصوير النتائج على أساس المقارنة بين ما هو مقدر والمحقق فعليا، حيث يتطلب هذا المتغير بيانات ومعلومات حسابية رقمية تساعد في حساب الانحرافات وتحليلها بشكل منهجي ومنطقي، أما المتغير الثاني وهو التابع والمتمثل في اتخاذ القرارات التي تتخذها في المؤسسة بعد تحليلها للانحرافات التي يجب تصحيحها في المؤسسة، وهذا من خلال معرفة أسباب الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، وبالتالي التحكم الفعال في تسيير المؤسسة.

المطلب الثاني : المنهج والأدوات المستخدمة

الفرع الأول : منهج الدراسة

وقع اختيارنا على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، حيث قمنا باستخدام منهج دراسة الحالة، لنكتشف من خلاله الأبعاد الميدانية للموازنة التقديرية، وهذا من خلال الوصول لقرارات أكثر فعالية تمكننا من الاستفادة من الموازنات التقديرية كأداة فعالة في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة

1. الملاحظة : من خلال الزيارة الميدانية محل الدراسة التي قمنا بها في مصلحة مراقبة التسيير من خلال مساعدة رئيس المصلحة، حيث لاحظنا كيف تتم عملية تحليل النتائج الخاصة بالموازنة التقديرية وكيفية اكتشاف الانحرافات.

2. المقابلة الشخصية : اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير، وهذا للحصول على المعلومات مباشرة، ولالإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة من محيط وبيئتها الداخلية، وهذا من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

3. برنامج SAP (System Application Product) : هو نظام برمجيات مدمج التطبيقات يغطي جميع مهام داخل المؤسسة مثل المحاسبة، التسيير المالي الميكانيك، الصيانة، الموارد البشرية و تسيير المخازن ... الخ، هذا البرنامج الماني الأصل حيث أنه يعمل بمختلف أنواع المخططات المحاسبية منها النظام المحاسبي المالي و المخطط المحاسبي الأمريكي.

وما يميز هذا النظام هو كون كل مصلحة، من مصالح مديرية المالية والمحاسبة، تقوم بإدراج حساباتها بنفسها على عكس ما هو معمول به في مؤسسات أخرى، حيث أن المصالح تكتفي بتهيئة الوثائق وإرسالها إلى المحاسبة العامة التي تتكفل بإدراجها في اليومية.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

المطلب الأول : نتائج الدراسة

الفرع الأول : أنواع الموازنات التقديرية المستخدمة في المؤسسة

1. موازنة الموارد البشرية : وهي موازنة تختص بتقدير عدد العمال داخل المؤسسة، المشاركين في عملية الإنتاج ويتم تصنيف العمال حسب درجة المساهمة في العملية الإنتاجية، كل من الإطارات واليد العاملة المؤهلة المتخصصة، واليد العاملة البسيطة والعمال المؤقتين والمتربصين وكذا كل من عمال خارج النشاط (عطلة مرضية، وعطل الأمومة...)

وبمعنى آخر، هذه الموازنة تهتم بكل ما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسة حسب الفروع والمصالح.

الجدول رقم (2-1) : تصنيف درجات العمال في المؤسسة

N			التعيين
نسبة الانحراف	المحقق	المقدر	
			الإطار
			الخبراء
			المنفذين
			المؤقتين
			المجموع
			المتربصين
			خارج النشاط
			المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

يحتوي الجدول أعلاه على بيانات السنة N وينقسم هذا الجدول إلى ثلاث أعمدة، الأول مخصص لعدد العمال المقدر بهم حسب كل درجة، والثاني مخصص لعدد العمال الحقيقيين لنفس السنة، والعمود الثالث يعبر عن نسبة الانحراف في السنة N، وهذا من خلال قسمة عدد العمال الحقيقيين على عدد العمال المقدر بهم.

2. الموازنة التقديرية للتسيير :

يقصد بموازنة التسيير كل الأموال الضرورية لتسيير وتنظيم المؤسسة وتشمل الأجور، الإتاوات، مصاريف الضمان الاجتماعي والضرائب والرسوم وجميع الأعباء الإضافية الأخرى. ويوضح الجدول أدناه عن كيفية إعداد الموازنة التقديرية للتسيير.

الجدول رقم (2-2) : إعداد الموازنة التقديرية للتسيير

N			السنوات
النسبة	المحقق	المقدر	
			النفقات الشخصية

المصدر : وثائق المؤسسة

3. الموازنة التقديرية الاستثمار :

هناك عدة أنواع من مراكز المسؤولية، ومن بينها مراكز الاستثمارات التي تهتم بتحقيق أحسن استغلال للأموال المستمرة فيها على المدى الطويل وتحقيق أكبر عائد ممكن، وتهدف ميزانية الاستثمار إلى تحقيق أحسن استثمار، وكذلك لتحسين أداء المؤسسة وتطوير نشاطاتها.

وتتضمن ميزانية الاستثمار : العائدات والتدفقات النقدية المتوقعة أن يحققها المشروع الاستثماري، كما تظهر في هذه الميزانية جميع أنواع المصاريف التي يتحملها المشروع كتكاليف للاستغلال والإهلاكات.

وكل هذه البيانات تظهر بالتفصيل على مدى السنوات التي يتم فيها الاستثمار، وتستعمل المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR وضع الخطط الاستثمارية وتقييم مدى نجاح هذه المشاريع الاستثمارية.

إذ تتمثل في جداول شراء الاستثمارات قائمة لمجموعة من الاستثمارات التي ترغب المؤسسة في حيازتها، وتتم في المرحلة الأولى بالتزام بشراء المعدات والآلات، وتكون هذه العملية عن طريق مناقصة وطنية ودولية أو بتراضي، ويتم ذلك وفق أحسن عرض تقني ومالي، ويكون المتعهد ملتزم وفق الشروط المعمول بها.

وتتم في المرحلة الثانية استلام المعدات والآلات، ويتم الاستلام في مدة طويلة نسبياً، وهذا من تاريخ الطلب إلى غاية وصول إلى مقر الشركة وتمر بعدة مراحل تركيب المعدات ودخولها إلى المخازن. والجدولين المواليين يعبران عن الالتزام بالشراء وإستلام معدات وأدوات.

الجدول رقم (2-3) : الالتزام بالشراء

(2)/(1)	(2)	(1)	وحدة قياس	التعيين
نسبة الانحراف %	دورة 2014	دورة 2013		
			A	التقدير السنوي
			B	التزامات الدورة الداخلية
			C	التزامات داخل الميزانية
			D	التزامات إضافية
			$E=(B)+(C)+(D)$	مجموع الالتزامات
			$(C)/(A)$	نسبة الانحراف داخل الميزانية

المصدر : وثائق المؤسسة

الجدول رقم (2-4) : استلام معدات وأدوات

(2)/(1)	(2)	(1)	التعيين
نسبة الانحراف %	دورة 2014	دورة 2013	
			مشتريات الوطنية
			مشتريات الخارجية الأجنبية
			المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

4. موازنة تقديرية الإنتاج :

تعتبر من أهم الموازنات في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، وعلى أساسها يتم إعداد باقي الموازنات وتضم هذه الموازنة مجموعة من الخدمات التي تقوم بها المؤسسة مثل: نشاط الاستغلال وهي أول عملية تقوم بها المؤسسة للتنقيب عن النفط في مناطق غير مستغلة من قبل لاستخراج البترول، وتليها عملية التنمية وهذا لزيادة وتحسين الإنتاج باستعمال تقنيات متطورة، وتتم في العملية الأخيرة عملية صيانة الآبار (WORK OVER) وهذه العملية تتطلب لألات متطورة وذات تكنولوجيا عالية، وهذا بالاستعانة بخبرات خارجية أجنبية، ويتم من خلال هذا إزالة الشوائب وتحسين القدرة الإنتاجية.

الجدول رقم (2-5) : موازنة تقديرية الإنتاج

النسبة	N			النشاط
	المحقق	المقدر	المحقق	
				الاستغلال
				التطوير
				التنمية
				فوائد مختلفة
				المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : مراحل إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة الوطنية للتنقيب

المرحلة الأولى : يتم التحضير لإعداد للمرحلة ابتداء من جوان من السنة N حيث تقوم مديرية التخطيط ومراقبة التسيير بنشر مذكرة توجيهية لإعداد المخطط السنوي والخماسي للإعداد الميزانية وكذلك تقوم بنشر وتنظيم عمل المخطط السنوي والخماسي وذلك بوضع إطار ومحتوى الموازنة التقديرية لجميع الافتراضات، وكذلك تطوير وتعزيز الميزانية للمخطط السنوي لاستثمار الموارد البشرية وتتلخص فيما يلي :

- إعداد مشروع المخطط السنوي والخماسي المتعلق بكل المديرية داخل كل الفروع؛
- إحالة مشروع أولي للموازنة التقديرية الخاصة بالموارد البشرية (العمل الأجر، والتدريب)؛

- إحالة المرحلة الأولى من مشروع الاستثماري السنوي والخماسي الاتجاهات للتوحيد الهياكل مع نسخة إلى مديرية التخطيط والتسيير؛
- تجميع موازنات التقديرية الخاصة بالموارد البشرية للتدريب والتكوينات من قبل مديرية مصلحة الموارد البشرية؛

المرحلة الثانية :

- إعادة تقييم وتطوير والتحكم في الموازنات التقديرية للمخطط السنوي الخماسي؛
- التحكم على مستوى الخدمات اللوجيستية والتنمية.

المرحلة الثالثة :

- تجميع الموازنات التقديرية حسب الأنشطة قبل المشاريع العامة وهذا قبل دمج الهياكل؛
- عرض المشروع المخطط السنوي والخماسي من طرف مديرية مراقبة التسيير والتخطيط؛
- القيام باجتماع لاستعراض المشاريع المخططة السنوية والخماسية من قبل مجلس الإدارة برئاسة الرئيس التنفيذي؛
- إعادة النظر في المشاريع السنوية والخماسية من طرف مجلس الإدارة تليها مراجعة وإعادة تعديل وتقييم المشاريع وتقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- يتم الموافقة على المخطط السنوي للموازنة التقديرية للمؤسسة؛
- تقوم مديرية التخطيط ومراقبة التسيير (DPCG) بنشر المخطط السنوي والخماسي إلى كافة فروع المؤسسة التي تمت الموافقة عليها من طرف مجلس الإدارة من أجل تنفيذها؛
- دمج المخطط السنوي والخماسي للموازنات التقديرية في برنامج ERP/SAP.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

الفرع الأول : أنواع القرارات في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR

تعتمد المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR في اتخاذ قراراتها بناء على أهدافها الإستراتيجية والتي تقوم بتقسيمها إلى أهداف قصيرة المدى، بحيث توزع هذه الأهداف على المصالح والأقسام لتحقيقها (أهداف كل

مصلحة) وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموازنة التقديرية من خلال عرض جميع القرارات المتوصل لها من طرف كل رئيس مصلحة وعليه يتم اتخاذ القرارات المناسبة مع الأهداف الموضوعية وبمشاركة مديري المصالح.

يوجد في المؤسسة الوطنية للتنقيب أيضا مثلها مثل أي مؤسسة ثلاث مستويات إدارية رئيسية تحكم نشاطها وهذه المستويات هي :

1. المستوى الاستراتيجي : والممثل في مجلس الإدارة والرئيس العام ومديري الفرع؛

2. المستوى التكتيكي : فيتمثل في جميع المديرات والوظائف التابعة لها؛

3. المستوى التنفيذي : فيتمثل في جميع الوظائف المباشرة في تنفيذ العمليات.

من خلال كل مستوى من هذه المستويات يتم اتخاذ قرارات مختلفة في طبيعتها حسب طبيعة كل مستوى إداري.

أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة :

1. القرارات إستراتيجية : تتخذ المؤسسة ENAFOR مجموعة من القرارات أهمها :

- تطوير وسائل الإنتاج واقتناء آلات جديدة للحفر من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية؛
- جلب أكبر عدد من الزبائن؛
- تطوير وسائل التسيير والاعتماد على الموازنات التقديرية كأداة فعالة لاكتشاف الانحرافات؛
- إنشاء شراكة مع شركة (PDO) العمانية في سلطنة عمان لمدة لا تتجاوز 10 سنوات؛
- إنشاء شركة وطنية للمياه مع الشركة الوطنية للجيوفيزياء حيث تمتلك مؤسسة ENAFOR 70%، و30% تمتلكه شركة جيوفيزياء وتسمى الشركة FORAQUA في مجال آبار حفر المياه وهذا من أجل إسراع في عملية التنقيب لأن عملية الحفر الآبار البترولية تتطلب كميات كبيرة من المياه.

2. القرارات التكتيكية : تصدر هذه القرارات من طرف الإدارة الوسطى والمتمثلة في المديرات بمختلف

وظائفها المالية، التموين، التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج... الخ، ومن أهم هذه القرارات :

- تطوير حضيرة المؤسسة بتوفير قطع الغيار من النوعية الجيدة؛
- إرسال العمال إلى خارج الوطن لإجراء التربصات وتكوينات لتحسين وزيادة ادعاء العامل؛

- تقديم خدمات أفضل لإيواء العمال؛

تعتمد الإدارة الوسطى على أداة الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بطريقتين :

✓ الطريقة المباشرة : تكون من طرف رئيس مصلحة مراقبة التسيير لمساعدته في تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات معينة وهذا بصفته رئيس ليكون على اطلاع دائم بجميع النواحي التسييرية والقانونية... الخ.

✓ طريقة غير مباشرة : حيث تساهم في عملية اتخاذ القرار بطريقة غير مباشرة على المستوى التكتيكي، من نصائح وتوصيات التي يعدها ويقدمها المراقب في نتائج أعماله التي بدوره يقدمها لرئيس المصلحة لمناقشتها مع رؤساء المصالح الأخرى حول كيفية تطبيقها على المستوى التكتيكي.

3. القرارات التنفيذية : تتمثل القرارات التنفيذية في المؤسسة الوطنية ENAFOR في مختلف الأوامر والإجراءات والتقنيات التي تتم على مستوى المصانع والورشات والمخازن مثل كيفية تنظيم وتسيير المخزون والطريقة التي يتم بها مباشرة الإنتاج والمراحل الواجبة لعملية الإنتاج المختلفة... الخ.

تلجأ الإدارة التنفيذية إلى الاستعانة بأداة الموازنة التقديرية في مختلف العمليات من اتخاذا لقرارات وتكون مساهمة الموازنة التقديرية في عملية صنع القرارات بصفة مباشرة وغير مباشرة كما في الإدارة الوسطى، فتكون المساهمة بصفة مباشرة إذا كان هناك اتصال مباشر بين رئيس مصلحة مراقبة التسيير والإدارة التنفيذية، وتكون بصفة غير مباشرة عن طريق التوصيات المختلفة التي تساهم في صنع القرارات التنفيذية والموجهة إلى مجلس الإدارة. حيث إن أغلب القرارات التي تتخذ في المؤسسة الوطنية للتنقيب جاءت لتخدم الأهداف الإستراتيجية والغايات. وهذه القرارات تتماشى مع إستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة.

الفرع الثاني : تحليل وتفسير استخدام الموازنة التقديرية كأداة فعالة في اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية

للتنقيب

سوف نستعرض كل من الموازنة التقديرية الموارد البشرية والاستثمار، والتسيير، والإنتاج باعتبارها تمثل أساس الموازنات التقديرية في المؤسسة. حيث سنقوم بعرض هذه الموازنات لمحاولة معرفة مدى مساهمة هذه الموازنات في اتخاذ القرارات الأساسية للمؤسسة وهذا من خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2014 لاختبار مدى فعالية هذه الموازنات في اتخاذ القرار في المؤسسة.

وباعتبار أن الموازنة التقديرية في المؤسسة تظهر في عدة وثائق سنقوم بإعدادها في وثيقة على الأكثر وذلك من خلال المعلومات والوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

أولا : موازنة الإنتاج

في مايلي جدول يوضح موازنة الإنتاج في مؤسسة ENAFOR:

الجدول رقم(2-6) : موازنة الإنتاج في مؤسسة ENAFOR

النشاط	2014		2013		النسبة	الانحراف	نسبة الانحراف
	المقدر	المحقق	المقدر	المحقق			
الاستغلال	15096	15046	12433		100%	0	%0
التطوير	4971	5030	2932		101%	59	%1,18
التنمية	6767	7252	5543		107%	485	%7,16
فوائد مختلفة	3786	5453	2033		144%	1667	%4,40
المجموع	30620	32781	26778		%107	2161	%7,07

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المؤسسة أنظر للملحق رقم 01.

(1) التعليق وتحليل الانحراف :

من خلال الموازنة أعلاه نلاحظ إن المؤسسة حققت نتائج في سنة 2014 ب 32781 مليون دينار أكبر من سنة 2013 ب 26778 مليون بانحراف سجل سنة 2014 بنسبة 7,07% .

حيث حققت المؤسسة في نشاط الاستغلال رقم أعمال بلغ 15096 مليون دينار مقارنة بسنة 2013 والذي بلغ 12433 مليون اي بزيادة تقدر ب 2663 مليون دينار بالنظر إلى الانحراف المعلوم .

حيث نلاحظ إن الفوائد المختلة ساهمت في رفع رقم الأعمال بنسبة تحقق 144% ونسبة انحراف 4,40% . انطلاقا من النتائج المتوصل إليها نلاحظ :

- ضعف في التقديرات لعدم استخدام أساليب تقديرية دقيقة مبنية على أسس علمية والاكتفاء بأخذ سنة 2013 كأساس للتقدير.

- اقتناء آلات جديدة مما سمح برفع وتيرة الانجاز.

- اهتمام المؤسسة بمبدأ QHSE الذي يدعو إلى صحة والسلامة العمال.

(2) أهم القرارات المتخذة على ضوء ما سبق :

- استعمال طرق علمية حديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة، ومنافسة الشركات الأخرى، ومتغيرات السوق لأن الاعتماد على سنة الأساس في تقدير الموازنات يعتبر أسلوب قديم
- اقتناء 05 آلات حفر جديدة متنوع HP 1500، و23 رافعة متنوعة 6x6 ذات 55 طن
- اقتناء 55 شاحنة متنوعة من نوع MAN، وهذا لتسهيل نقل عملية الآلات عند انتهاء من نشاطها ولتجديد الحاضرة والتقليل من كراء شاحنات من طرف الشركات المناولة وهذا الذي يكلف خزينة المؤسسة، وذلك من أجل التقليل تكاليف النقل.
- وعليه نلاحظ مما سبق مساهمة الموازنة التقديرية للإنتاج من خلال قيام مراقب التسيير بدراسة الانحرافات وتحليلها والبحث عن مسبباتها، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية التي تمثل في اتخاذ قرارات إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية تتعلق بالإنتاج.

ثانيا : موازنة التسيير

في مايلي جدول يوضح موازنة التسيير في مؤسسة ENAFOR:

الجدول رقم(2-7) : موازنة التسيير في مؤسسة ENAFOR

نسبة الانحراف	الانحراف	2014			2013			السنوات
		النسبة	المحقق	المقدر	النسبة	المحقق	المقدر	
%11,13	1170890	88%	9	10	%108	8	8251952	النفقات
			342 079	512 969		890 390		الشخصية

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المؤسسة أنظر للملحق رقم 02.

1- التعليق وتحليل الانحراف :

- بلغت نسبة الانحراف في الأجر ب11,13% اي ما يعادل 1170890 دينار وهذا يرجع إلى سببين هما :
- عدم وصول المؤسسة إلى الأهداف المسطرة من خلال توظيف عمال جدد حسب ما تم دمج في الموازنة التقديرية لسنة 2015.
- تم إضافة نسبة ب5% كزيادة لم يتم تحقيقها.

و بلغت نسبة التحقق 88 % سنة 2014 بالمقارنة مع سنة 2013 التي فاقت نسبة التحقق 100% ويرجع هذا إلى رفع مستحقات منطقة العمل للعمال المقيمين من درجة مقيم إلى درجة العزلة رقم 03.

2- أهم القرارات :

- استعمال طرق وأساليب علمية وإحصائية للتقدير التكاليف بأكثر دقة وموضوعية؛
- قرارات تتعلق بإحداث تغييرات في هيكلية العمال؛
- تقديم خدمات أفضل لإيواء العمال؛
- تسيير التكاليف بطرق علمية حديثة وسريعة بالاعتماد على نظام معلومات دقيق والعمل على تخفيضها والرقابة المستمرة عليها؛
- بناء على نتائج تحليل موازنة التسيير يتم إصدار قرارات تتعلق بتوظيف العمال الحاملين للشهادات وإحالة العمال الذين تجاوزوا أعمارهم سن التقاعد؛
- المراقبة بمعرفة مدى تجاوز المؤسسة للتكاليف المحددة وقيمة التجاوز المقبول وبناء عليها يتم تقييم فعالية تسيير النفقات؛
- قرارات حول تدارك الفروقات المسجلة بين النتائج الفعلية والمقدرة للاستخلاص الفروقات وإجراء التصحيحات المناسبة مما يساعد على تقليل التكاليف في المستقبل؛
- القيام بمراجعة سياسة التقدير المتخذة في التسيير، والعمل في إعداد الخطط في تقليل التكاليف.

ثالثا: موازنة الاستثمار والاهتلاكات

في مايلي جدول يوضح موازنة الإستثمار في مؤسسة ENAFOR:

الجدول رقم(2-8) : موازنة الاستثمار في مؤسسة ENAFOR

النشاط	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الحفر	21	20	19	19	19	19	19	20
Work over	13	14	15	15	15	15	15	19
المجموع	34	34	34	34	34	34	34	39

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المؤسسة أنظر للملحق رقم 03.

1- التعليق وتحليل الانحراف :

يوضح الجدول أعلاه تطور عدد الآلات في المؤسسة خلال فترة بين 2007 إلى 2014، حيث نلاحظ تغير في عدد الآلات الحفر بين 2007 و2008 وثبات في عدد الآلات في سنوات بين 2009 و2013 وارتفاع بالة واحدة سنة 2014 وهذا راجع لإجراءات الاقتناء لهذه الآلات انطلاقا من الطلب مرورا إلى الاستلام والتوجه إلى العمل والتي تأخذ فترة من الوقت طويلة نسبيا والملاحظ أيضا ان التغير في الآلات لم يؤثر كثيرا على الإنتاج وهذا راجع لاعتماد الإدارة على الموازنة التقديرية لإتخاذ قرارات إستراتيجية هامة.

موازنة الاهتلاكات :

في مايلي جدول يوضح موازنة الإهلاك في مؤسسة ENAFOR:

الجدول رقم (2-9) : موازنة الاهتلاك في مؤسسة ENAFOR

السنوات	المقدر	المحقق	النسبة
2013	6232	6289	100,92%
2014	5100	7663	150,26%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المؤسسة أنظر للملحق رقم 03.

2- التعليق وتحليل الانحراف :

من خلال جدول الاهتلاكات نلاحظ إن سنة أما باقي السنوات فشهدت انحرافات سالبة 2013 ب 189 مليون و 2013 ب 57 مليون وفي 2014 ب 2563 مليون والتي تعبر تكاليف إضافية تحملتها المؤسسة وهذا يرجع ل :
- ان معدل الاهتلاك المعمول به عند احتساب الموازنة التقديرية حيث بلغ 10% في حين المعدل الفعلي المعمول به تم رفعه ل 20% في سنة 2014.

3- أهم القرارات :

- استعمال طرق علمية وأساليب حديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة وذلك بالرجوع إلى أهداف المؤسسة الإستراتيجية؛
- إنشاء شراكة مع الشراكة العمانية للبترو (PDO)، في التنقيب في سلطنة عمان لمدة 10 سنوات؛

- توسيع شركة ENAFOR أنشطتها خارج الوطن في نيجريا، وهذا بإبرام شراكة مع شركة أمريكية OIL NATIONAL وهذا باستفادة من تقنيات وابتكارات في مجال نشاطها لتحسين أداءها؛
 - اقتناء آلات جديدة لتطوير وسائل الإنتاج من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية؛
 - إنشاء شركة وطنية للمياه مع الشركة الوطنية ENAGEO للجيوفيزياء حيث تمتلك مؤسسة ENAFOR 70%، و30% تمتلكه شركة ENAGEO للجيوفيزياء وتسمى الشركة FORAQUA في مجال أبار حفر المياه وهذا من أجل إسراع في عملية التنقيب لأن عملية الحفر الآبار البترولية تتطلب كميات كبيرة من المياه؛
 - تفعيل أسلوب الرقابة على المقاولين وحثهم على الإسراع في إتمام الاستثمارات والتي هي قيد الإنجاز؛
 - إعطاء الثقة لمقاولين جدد والتعاقد معهم لاستكمال استثمارات المؤسسة .
- وعليه نلاحظ من خلال ما سبق مساهمة الموازنة التقديرية للاستثمارات، من خلال قيام مراقب التسيير بدراسة الانحرافات وتحليلها والبحث على مسبباتها، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية التي تتمثل في اتخاذ قرارات تكتيكية وتنفيذية تتعلق بالاستثمار.

رابعا : موازنة الموارد البشرية

في مايلي جدول يوضح موازنة الموارد البشرية في مؤسسة ENAFOR:

الجدول رقم(2-10) : موازنة الموارد البشرية في مؤسسة ENAFOR

النسبة	الانحراف	2014		2013	التعيين	
		النسبة	المحقق	المقدر		المحقق
2.55%	31	97%	1 182	1 213	1 113	الإطار
5.66%	77	106%	1 437	1 360	1 150	الخبراء
11.31%	298	89%	2 334	2 633	2 202	المنفذين
12.54%	191	87%	1 331	1 522	754	المؤقتين
4.86%	253	95%	4 953	5 206	4 465	المجموع
43.70%	125	56%	161	286	161	المتربصين
3.12%	25	144%	115	80	108	خارج النشاط
11.82	659	91%	5 068	5 572	4 734	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المؤسسة أنظر للملحق رقم 04.

1- التعليق وتحليل الانحراف :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة سجلت انحرافات بسيطة بلغت نسبة الانحراف 2,55% و5.66% بالنسبة للإطارات والخبراء على التوالي، بحيث بلغ عدد العمال المحقق بالنسبة للإطارات 1182 سنة 2014 إطار بزيادة قدرت 69 إطار عن سنة 2013 وبالنسبة تحقق 97.97% وإما الخبراء فقد كانت نسبة التحقق 106% بمقدار محقق بلغ 1437 خبير سنة 2014 مقارنة بسنة 2013. ونلاحظ أيضا بنسبة للمتربصين حيث بلغ الانحراف 125 متربصا بنسبة انحراف 43.70% وهذا بمقدر 286 متربص ومحقق 161 سنة 2014 ونفسه المحقق سنة 2013. أما عن العمال الخارجين من النشاط فبلغ المقدر 80 موظف إلا إن المحقق بلغ 115 موظف بنسبة 144% بانحراف 25 موظف.

2- أهم القرارات المتخذة :

- إحالة بعض العمال على التقاعد وهذا لكبر سنهم وقلة تقديم العطاء للمؤسسة؛
- التركيز على توظيف الشباب المتخرجين من الجامعات وهذا لامتلاكهم أفكار حديثة وجديدة تخدم مصالح المؤسسة؛
- استعمال طرق علمية وأساليب حديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة وذلك بالرجوع إلى أهداف المؤسسة الإستراتيجية؛
- إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية وذلك للتوظيف العشوائي والذي يؤثر سلبا على المؤسسة ومردودها؛
- الزيادة في الأجر القاعدي للعمال لرفع المنح (منحة المنطقة، منحة الزوجة العاطلة عن العمل)؛
- توظيف العمال في إطار الإدماج المهني لحاملي الشهادات .

وعليه نلاحظ من خلال ما سبق مساهمة الموازنة التقديرية للموارد البشرية، من خلال قيام مراقب التسيير بدراسة الانحرافات وتحليلها والبحث على مسبباتها، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية التي تتمثل في اتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية تكتيكية وتنفيذية، دون المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتكوين طويل المدى للموارد البشرية لزيادة كفاءاتهم وأداهم.

خلاصة الفصل :

حاولنا خلال هذا الفصل عرض أهم أدوات الدراسة و المنهج المتبع، وكذلك عرض لأهم نتائج الدراسة من خلال عرض الموازنات التقديرية في المؤسسة ENAFOR ، وكذا أهم القرارات المتخذة و كذلك عرض لكيفية مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات واهم القرارات التي ساهمت في اتخاذها. وعلى ضوء ما سبق يمكن القول إن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموازنة التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة.

الذاتمة

الختامة

إن التقدم الذي عرفه الاقتصاد بصفة عامة يرجع أساسا إلى اتساع نطاق تقنيات ومناهج التسيير والتي تطورت بتطور البنية الاقتصادية للمؤسسات، وعليه فإن نمو الاقتصاد لا يأتي إلا عن طريق التسيير الإداري الفعال باعتباره أداة فعالة في التحكم في الوتيرة الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أصبح على الإدارة الحديثة حتى تتمكن من تأدية وظائفها الأساسية والمتمثلة في التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك بإدخال ميكانيزمات وتقنيات حديثة وعصرية، مثل "الموازنات التقديرية" التي هي عبارة عن تحديد كميل برنامج عمل خلال فترة زمنية محددة وامتداد لمخططات المؤسسة.

كما أصبح موضوع الموازنات التقديرية من الدعائم الثابتة التي تقوم عليها الإدارة السليمة في اتخاذ القرارات المختلفة وتحقيق الأهداف أحسن وجه .

وعلى المصلحة المكلفة بالتنفيذ ان تطبق وتوفر بعض المبادئ ولتحقيق هذه الأهداف، والشروط التي تقوم عليها الموازنات التقديرية لأداء مهامها وتقييم فعالية تنبؤات لو التقديرات، كما تبين إمكانية اعتماد مراقب التسيير عليها لتحسين أداء المؤسسة وحل المشاكل الناتجة عن التغيرات الاقتصادية وخاصة اختلالات التوازنين الإيرادات والنفقات، أو التقليل من حدوثها في أغلب الأحيان.

وعليه فإن موضوع الموازنة التقديرية يعتبر من الموضوعات البالغة الأهمية، بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة مع متطلبات التكنولوجيا مع معطيات التحرر الاقتصادي، وما تقدمه الموازنة التقديرية لمتخذي القرار من مناهج ووسائل علمية تساعدهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط بالإضافة إلى مراقبة تنفيذها.

أولا : نتائج الدراسة

فمن خلال دراستنا التي تهدف إلى الإجابة عن الإشكالية ومن خلال الدراسة الميدانية نستنتج مجموعة من النتائج تتمثل في :

- الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة؛
- اعتماد المؤسسة الوطنية للتنقيب على الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في دراسة الانحرافات وتحليلها وتفسير أسباب الانحراف والبحث على الإجراءات التصحيحية والتي تعتبر من مراحل خطوات اتخاذ القرار؛

الختامة

- تعتبر وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للتنقيب وظيفة مستقلة؛
- تتخذ القرارات في المؤسسة على أساس تقرير وظيفة مراقبة التسيير وبمشاركة رؤساء المصالح؛
- الموازنة التقديرية في المؤسسة تظهر في عدة وثائق وهذا ما يصعب من عمل مراقب التسيير والذي يقوم بتحليل كل موازنة على حدة واكتشاف الانحرافات ويقوم بجمعها في موازنة شاملة تخص كل قسم؛
- تعتمد المؤسسة على الموازنة التقديرية بشكل رئيسي في اتخاذ جميع القرارات على مستوى الأنشطة مما يساعدها على بلوغ أهدافها الرئيسية والفرعية من خلال قيام مدير مراقبة التسيير بدراسة الاختلالات وتفسيرها وتحليلها والبحث على مسبباتها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتمثلة في مجمل القرارات في المؤسسة.

ثانيا : اختبار الفرضيات

من خلال توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها في المطلب السابق سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيما يلي :

تتمثل **الفرضية الأولى** في : "تلعب الموازنة التقديرية أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية في المؤسسة الوطنية للتنقيب"، هذا ما تم إثباته من خلال القرارات المتخذة في المؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال أن القرارات المتخذة والتي تمر بمجموعة من المراحل، بدأ بتحديد المشكلة محل القرار إلى غاية تنفيذ و متابعة الحل الأفضل، أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الانحرافات وتحليلها وتفسير أسباب الانحراف والبحث على الإجراءات التصحيحية للقضاء عليها، هي نفسها مراحل خطوات اتخاذ القرار حيث تعد مرحلة تفسير الانحرافات والبحث عن الحلول هي تعبير عن اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أما فيما يخص **الفرضية الثانية** المتمثلة في أنه : "لا يمكن أن يكون للمؤسسة نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية بطريقة علمية وأكاديمية". فقد تم نفي هذه الفرضية وهذا راجع إلى أن المؤسسة الوطنية للتنقيب أي قد تثبت ضرورة الاستعانة بالموازنة التقديرية كأداة داخل قسم مراقبة التسيير، من أجل تتبع نشاطها ومراقبة السير العادي لهذا النشاط الأمر الذي ساعد على تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة، من خلال التقارير التي ترسل إلى المدير العام ويتخذ مجموعة القرارات على أساس الانحرافات المسجلة في هذه الأداة.

الختامة

وأخيرا تمثلت **الفرضية الثالثة** في : "تمنح الموازنة التقديرية في المؤسسة القدرة على تحسين أدائها من خلال تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة"، على ضوء هذه الانحرافات فمن خلال الدراسة تم إثبات هذه الفرضية حيث أن اعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية ساعد في الرفع من أدائها من خلال مجموعة الخصائص التي تسمح باتباع النشاط في أي وقت وتصحيح أي انحراف وقت حدوثه بالإضافة إلى أنها تمد الإداريين أصحاب القرار من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بناء على تتبع التكاليف المقدرة ومقارنتها مع ما تحقق واستخراج الانحرافات ومعرفة أسبابها.

ثالثا : التوصيات

من خلال النتائج السابقة يمكننا اقتراح ما يلي :

- تطبيق اللامركزية على إعداد الموازنات التقديرية، أي أن يتم بناؤها واستخدامها على مستوى المديرية الفرعية للمؤسسة وليس على المستوى المركزي؛
- الاعتماد على أسلوب إعداد التقارير العامة والتفصيلية لكل الانحرافات والقرارات الخاصة بكل نوع من أنواع الموازنات التقديرية المستخدمة في المؤسسة؛
- محاولة استخدام الموازنات التقديرية النوعية وعدم الاكتفاء بالموازنات التقديرية الكمية، من أجل ترقية وتحسين الأداء النوعي للمؤسسة؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية وأساليب السلاسل الزمنية في إعداد مختلف الموازنات التقديرية.

رابعا : آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة يمكننا اقتراح بعض المواضيع البحثية التي يمكن أن تكون منطلقا لإعداد عدد من الرسائل العلمية تكملة لهذا الموضوع ومنها على سبيل المثال :

- دور وظيفة تقييم الأداء في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة البترولية؛
- أهمية لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسات البترولية؛
- اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد على مستوى المؤسسات البترولية.

المصادر والمراجع

أ. الكتب :

- 1- زكريا فريد عبد الفتاح، "إعداد الموازنات التخطيطية"، جامعة عين الشمس، سنة النشر مجهولة.
- ب. الأطروحات والمذكرات :
 - 2- أحمد جنان سعدون، "نظام المعلومات الحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2004.
 - 3- الطيب سايح، "نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
 - 4- بن حديد أحمد عبد السلام، "الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
 - 5- حليمي سارة، "مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الادارية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
 - 6- زيد محمود موسى عليان، "مدى أهمية إستخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
 - 7- سيف الاسلام لعمارة، "الموازنة التقديرية اداة فعالة في صنع القرار"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012_2013.
 - 8- شريف عثمان، "أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

- 9- صدام مزابية، "دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الخدمية"، مذكرة
 ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 10- طويل رشيد، "تسيير وتحليل الاموال العمومية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد،
 تلمسان، 2007.
- 11- عبد الهادي محمد أحمد شبانه، "دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات بالسلطة الوطنية
 الفلسطينية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
- 12- عرابة الحاج، "دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الاداء بالمستشفيات العامة"، مذكرة ماجستير غير
 منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
- 13- عزوز ليلي، "دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار"، مذكرة ليسانس غير منشورة، المركز الجامعي زيان
 عاشور، الجلفة، 2004-2005.
- 14- كوثر بوغابة، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر غير منشورة،
 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
- 15- محمود محمد الزيود، "دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات"، مذكرة دكتوراه غير
 منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 16- وليد بريكي، "الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة"،
 مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

ت. الدوريات والملتقيات :

- 17- ايمان الهنيبي، بلال بدران، "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط و الرقابة واتخاذ
 القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الاردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)،
 جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 27 (1)، 2013، ص.ص 26-56.

18- بن زعبيط وهيبة، مواي بحرية، "الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009.

19- شريف غياط، فيروز رجال، "الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2009.

20- عبد الحكيم مصطفى جوده، جمال عبد الرحمن أبو سردانه، "تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة البصائر، جامعة البترا الخاصة، الأردن، المجلد 13، العدد 2، 2010، ص.ص 237-292.

21- عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، "دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الأداء بالمستشفيات العامة"، مجلة النهضة، مصر، العدد 26.

ثانيا : المراجع باللغات الأجنبية

22- Jack FORGET, 'Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise', Éditions d'Organisation, 2005.

23- KHERRI ABDENACER, 'introduction à la gestion budgétaire', gestion budgétaire, ecole des hautes etudes commerciales, 2011/2012.

24- SERGES PACOME ETTIEN, 'Mise en place d'une gestion budgétaire dans une PME: cas de la société Art 2000', Université Française d'Abidjan, MBA Audit et contrôle de gestion, 2011, 18/02/2016, <http://www.memoireonline.com/09/11/4839/Mise-en-place-dune-gestion-budgetaire-dans-une-PME-cas-de-la-societe-Art-2000.html>

25- Agriculture and Consumer Protection, Chapter 4 - Budgetary control, 17/02/2016, <http://www.fao.org/docrep/w4343e/w4343e05.html>

26- <http://www.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P5-01/Pdf/ING-P5-01.pdf>

الملاحق

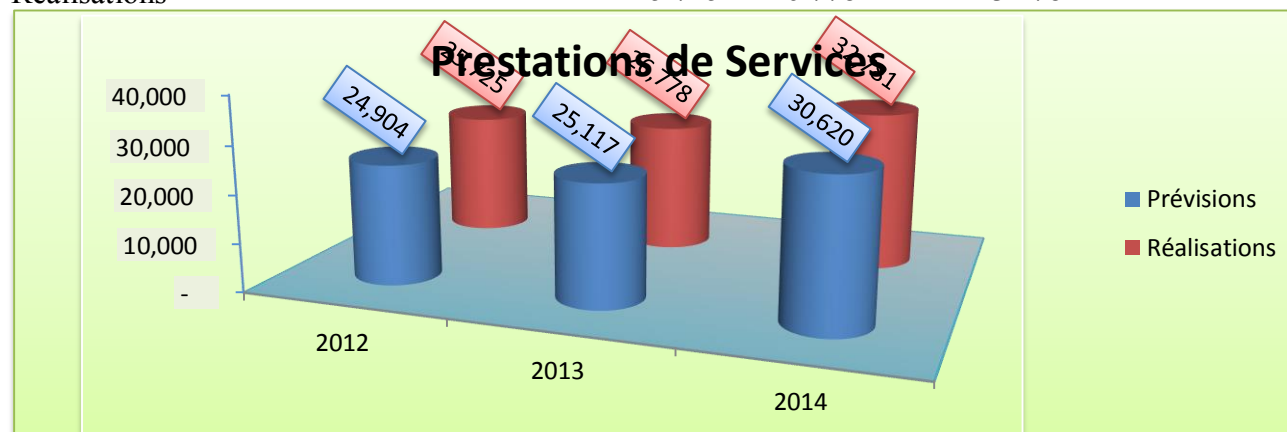
Budget Prestations de Services الملحق 01 : موازنة الإنتاج

Unité: Million de DA

Activité	Prévisions 2013	Réalisations 2013	Tx de réalis	Prévisions 2014	Réalisations 2014	Tx de réalis
- Exploration	10 081	12 433	123%	15 096	15 046	100%
- Developpement	7 460	2 932	39%	4 971	5 030	101%
- Work Over	5 543	6 501	117%	6 767	7 252	107%
- Hydraulique	0	342	/	0	0	/
- Diverses prestations (SH-Associés)	2 033	4 570	225%	3 786	5 453	144%
Total Prestations de Services	25 117	26 778	107%	30 620	32 781	107%

Prestations de Services

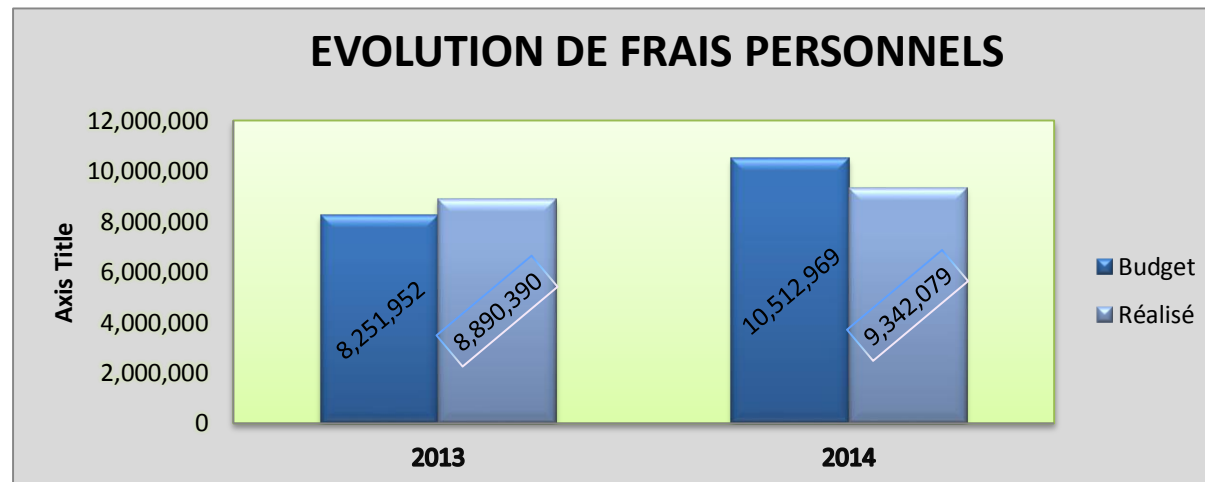
	2012	2013	2014
Prévisions	24 904	25 117	30 620
Réalisations	25 725	26 778	32 781



الملحق 02 : موازنة التسيير Budget Prévisionnel De Gestion

Années	2013			2014		
	Prévis.	Réalis.	Tx de réalis	Prévis.	Réalis.	Tx de réalis
Frais de personnels	8 251 952	8 890 390	108%	10 512 969	9 342 079	89%

	Budget	Réalisé
2013	8 251 952	8 890 390
2014	10 512 969	9 342 079



الملحق 03 : موازنتي الإستثمار والاهتلاك

PARC APPAREILS ENAFOR

Unité:
Appareil

Activité	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Forage	21	20	19	19	19	19	19	20
Work - Over	13	14	15	15	15	15	15	19
Total	34	34	34	34	34	34	34	39

budget prévisionnel d'amortissement

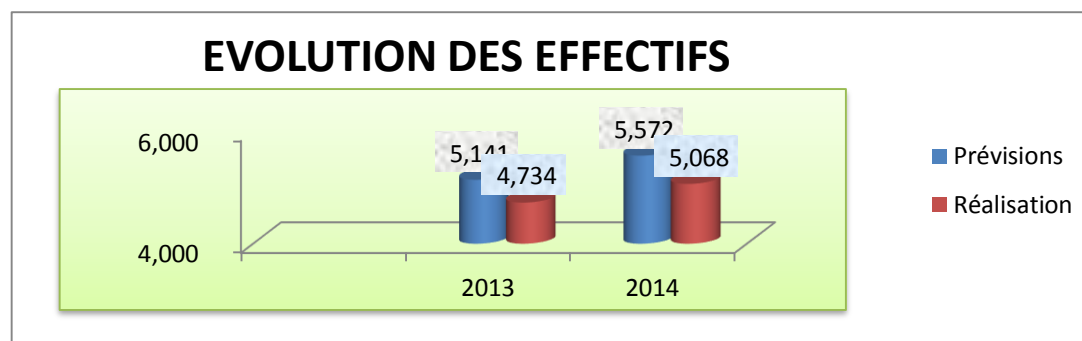
Prévis. 2013	Réalis. 2013	Tx de réalis	Prévis. 2014	Réalis. 2014	Tx de réalis
6 232	6 289	100,92%	5 100	7 663	150,26%

الملحق 04 : موازنة الموارد البشرية Effectifs

DESIGNATIONS	2013			2014		
	Prévis.	Réalis.	Tx de réalis.	Prévis.	Réalis.	Tx de réalis.
Cadre	1 202	1 113	93%	1 213	1 182	97%
Maitrise	1 264	1 150	91%	1 360	1 437	106%
Exécution	2 495	2 202	88%	2 633	2 334	89%
Dont :Temporaires	1 182	754	64%	1 522	1 331	87%
S/TOTAL	4 961	4 465	90%	5 206	4 953	95%
Présalaires	130	161	124%	286	161	56%
Effectif en hors activité	50	108	216%	80	115	144%
TOTAL	5 141	4 734	92%	5 572	5 068	91%

	2013	2014
Prévisions	5 141	5 572
Réalisation	4 734	5 068

Contraintes administratives (procédure de recrutement - ANEM) + profils rares sur marché national



الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري
3	المطلب الأول : ماهية الموازنة التقديرية
3	الفرع الأول : مفاهيم الموازنات التقديرية
4	الفرع الثاني : أنواع الموازنات التقديرية
6	الفرع الثالث : مراحل إعداد الموازنة التقديرية
7	الفرع الرابع : المبادئ العملية للموازنات
8	المطلب الثاني : ماهية إتخاذ القرار
8	الفرع الأول : مفهوم إتخاذ القرار
9	الفرع الثاني : مراحل عملية إتخاذ القرار
9	الفرع الثالث : أنواع القرارات
11	المطلب الثالث : دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
13	المطلب الأول : عرض الدراسات المتعلقة بالمقالات والبحوث العلمية
15	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمدكرات والرسائل العلمية
18	المطلب الثالث : موقع الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
22	المطلب الأول : الطريقة المنهجية المتبعة
22	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
26	الفرع الثاني : طبيعة المتغيرات
27	المطلب الثاني : المنهج والأدوات المستخدمة
27	الفرع الأول : منهج الدراسة
27	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة
28	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
28	المطلب الأول : نتائج الدراسة
28	الفرع الأول : أنواع الموازنات التقديرية المستخدمة في المؤسسة
31	الفرع الثاني : مراحل إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة الوطنية للتنقيب
32	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
32	الفرع الأول : أنواع القرارات في المؤسسة الوطنية للتنقيب
34	الفرع الثاني : تحليل وتفسير استخدام الموازنة التقديرية كأداة فعالة في اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للتنقيب
35	أولا : موازنة الانتاج
36	ثانيا : موازنة التسيير
37	ثالثا : موازنة الاستثمار والاهتلاكات
39	رابعا : موازنة الموارد البشرية
41	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
47	المصادر والمراجع
51	الملاحق
56	الفهرس