



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد تكنولوجيا

قسم مناجمت



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس مهني

الميدان: علوم التسيير

الشعبة: محاسبة و مالية

التخصص: مالية و محاسبة

دور الموازنة التقديرية في صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة ملبنة عريب ARIB- عين الدفلى – 2016/2015/2014

من إعداد الطالب : رحمون رفيق

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	دكتور / بخالد عائشة
مناقشا	دكتور / خروبي يوسف
مشرفا	دكتور / خمقاني بدر زمان

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



معهد تكنولوجيا
قسم مناجمت



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس مهني

الميدان: علوم التسيير

الشعبة: محاسبة و مالية

التخصص: مالية و محاسبة

دور الموازنة التقديرية في صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة ملبنة عريب ARIB- عين الدفلى – 2016/2015/2014

من إعداد الطالب : رحمون رفيق

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	دكتور / بخالد عائشة
مناقشا	دكتور / خروي يوسف
مشرفا	دكتور / خمقاني بدر زمان

السنة الجامعية 2016/2017

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة الإسلام مصباحاً أخرج البشرية من الظلمات إلى النور .

إنه ليسعني في هذه اللحظة التي لعلني لا أملك أتلقى منها لأهدي هذا العمل إلى كل أصدقائي وأحبائي .

كما أنه ليسعني أن أتقدم بثمره جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل "...وبالوالدين إحساناً..." بحر العنان، نور.

عيني أمي التي وقفت معي طوال هذا المشوار بدعواتها وحبها وعطفها .

أبي الغالي الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، وأن وعاء العلم لا يمتلئ.

وإلى الأعمدة التي أظل ارتكز عليها إخوتي وأخواتي الذين وقفوا معي طوال المشوار وإلى

أصدقائي ، عمر عرابيبي ، قزوط محمد ، ياسين بوشارفه ، أسامة لعيفاوي ، زيتوني فاطمة عائشة ، بالأخص محمد إسامة

، هودف فاروق ، ليندة سامة ، وإلى أعم رفيقة حميسي فراح ، و إلى كل أبناء الحي رضا ، نجيب ، أيوب ، إسلام ،

خير ، أكرم ، وليد و إلى أخي شقيب .

و إلى كل طلبة المعهد دةة 2014/2017.

إلى من وسعهم ذاكرتي و لو تسعمم ذاكرتي.

كلمة شكر

قبل كل شيء أحمد الله العليّ القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأشكره على أن وفقني وأمدني بالإرادة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع .

وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ومن منطلق الاعتراف لأهل الفضل بفضلهم أري لزاما علي أن أتقدم بجزيل الشكر والاعتراف والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز وإنجاز هذا العمل، وخص بالذكر الأستاذ الدكتور {خمقاني بدر زمان} على ما بذلته من جهد ووقت في توجيهي وإرشادي، فجزاها الله عني خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات ملبنة عريب بولاية عين الدفبي على جهدهم ومساعدتهم لي في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة .

ملخص :

المؤسسة تؤثر بالمحيط و تتأثر به ، مما يؤثر على تطورها و إستمرارها من أجل أن تحقق أهدافها مما يتحتم على المؤسسة إتخاذ قرارات سليمة و صائبة ، بالإعتماد على طرق تسييرية حديثة و متطورة ، من أهمها الموازنة التقديرية و هي الأداة التي تساعد في إتخاذ القرار من خلال الإختبار و المفاضلة بين البدائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة .

فإذا ما استخدمت الموازنة التقديرية بشكل فعال فإنها ستساهم وبشكل كبير في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك من خلال ترشيد قراراتها وهذا ما هدفت الدراسة الى تحقيقه من خلال ملبنة عريب للإنتاج الحليب و مشتقاته فرع مجمع جبيلي وطني ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بدراسة تحليلية لوضعية و موازنات الملبنة ل 3سنوات، 2014 ، 2015 ، 2016 .

الكلمات المفتاحية : الموازنة التقديرية، اتخاذ القرارات، الانحرافات، القرار .

Resumé :

L'entreprise influe sur l'environnement et elle de même, c'est ce qui l'amène à son développement et sa persistance pour concrétiser ses buts ce qui pousse l'entreprise à prendre de bonnes décisions, en usant de nouveaux stratagèmes.

Et si le budget prévisionnel est utilisé efficacement, il contribuera de façon significative et aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques grâce à la rationalisation de ses décisions et cette étude vise à atteindre à travers laiterie **D'ARIB AIN DEFLA** Pour atteindre l'objectif de l'étude nous avons fait une étude analytique de l'état et les budgets de l'établissement pour une période de 3 ans.

Mots-clés : budgets provisionnels, prendre la décision, les écarts, la décision.

الفهرس

III	الإهداء
IV	تشكرات
V	الملخص
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم نظرية لأثر الموازنة التقديرية في صنع القرار	
02	المبحث الأول : مفاهيم نظرية لماهية و أنواع الموازنة التقديرية
02	المطلب الأول : مفهوم موازنة تقديرية
02	المطلب الثاني: أنواع الموازنات التقديرية
04	المطلب الثالث : مبادئ و إجراءات إعداد الموازنة التقديرية
09	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية لصنع القرار و خصائصه
09	المطلب الأول: مفهوم و خصائص صنع القرار
10	المطلب الثاني : أنواع و مراحل إتخاذ القرار
16	المطلب الثالث : دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الموازنة التقديرية في صنع القرار في ملبنة عريب	
20	المبحث الأول : الاطار المنهجي
21	المطلب الأول : الطريقة المنهجية المتبعة
23	المطلب الثاني : التنظيم الداخلي
27	المبحث الثاني : واقع العمل بالموازنات التقديرية
27	المطلب الأول : الموازنات التي تقوم بها الملبنة
29	المطلب الثاني : الوسائل التي تعتمد عليها الملبنة في إتخاذ القرارات

39	المطلب الثالث : القرارات التي تتخذها الملينة
40	خلاصة الفصل
41	الخاتمة
43	المراجع

أولاً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	جدول موازنة الإنتاج	الجدول 1-2
35	جدول موازنة الإستثمار	الجدول 2-2
36	جدول موازنة موارد بشرية	الجدول 2-3
38-37	جدول موازنة جدول حساب النتائج	الجدول 2-4

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	تصنيف القرار حسب سيمون	الشكل 1-1
18	العلاقة بين الموازنة التقديرية و إتخاذ القرارات	الشكل 1-2
23	الهيكل التنظيمي لمدينة عريب	الشكل 2-2

مقدمة

في السنوات الأخيرة شهدت مراقبة التسيير تطورا كبيرا و يرجع هذا التطور من اجل التكيف و التعايش مع متطلبات إقتصاد السوق ، حيث أصبحت تشمل جميع وظائف المؤسسة لدرجة أصبحت تساهم بقدر كبير في خدمة عملية تسيير المؤسسة و رفع مستوى أدائها بعدما كانت تقتصر مهمتها على الوظيفة المحاسبية .

حيث أصبحت المؤسسة تحتاج إلى تخطيط أنشطتها (وضع الأهداف و تحديد الخطوات الازمة لبلوغها) ، حيث وجب عليها التفكير في المستقبل إذا أرادت الإستمرار في النجاح و يكون ذلك عن طريق وضع الخطط المستقبلية الملائمة و يكون ذلك على أساس المعلومات المتاحة و الموارد المتوفرة ، وإذا فشلت في الاهتمام بمتطلبات المستقبل، فإنها نتيجة لذلك ستقوم بحل مشاكل الأمس على حساب أفكار الغد ، فهي تواجهه ولا ريب في ذلك وبشكل مستمر الكثير من المشاكل التي تعرقلها وتعيق العمل على الأهداف المرجوة، منها تبرز المشكلة الإدارية في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال الغير محدودة و تحديد البدائل المتاحة ، تحت تأثير عوامل خارجية لا تستطيع التحكم فيها إلا في حدود التخفيف من أثارها .

إضافة إلى ذلك فغالبا ما تكون هذه القرارات في ظروف غير ملائمة تتم بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة رؤية المستقبلية و لكي يقوم المسير على بناء احتمالات بصورة و إتخاذ القرارات السليمة فلا بد من وجود نظام فعال و مناسب يساعده على ذلك. ألا و هو نظام الموازنة التقديرية باعتباره يتيح الفرص للمسير للتعرف على المشاكل التي تعترض خطط و برامج المؤسسة و إتخاذ القرارات اللازمة .

و عليه نشير إلى الإشكالية التالي :

إلى مدى تساهم الموازنة التقديرية في خدمة مصالح المؤسسة الإقتصادية عن طريق المساعدة في إتخاذ القرارات الرشيدة " ملبنة عريب"؟

• التساؤلات الفرعية :

- ✓ ما هي الموازنة التقديرية في المؤسسة الإقتصادية ؟
- ✓ هل تعتمد ملبنة عريب على الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار ؟
- ✓ هل تساهم الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار في ملبنة عريب ؟

مبررات إختيار الموضوع

رغبة شخصية في دراسة كل مايتعلق بالموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

الرغبة في التعرف على مدى إعتتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الموازنة التقديرية ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية دراسة الموضوع في معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في صنع القرار في المؤسسة ، و الدور الذي تؤديه من أجل

الإستخدام الأمثل للموارد ، حيث نجد المؤسسة تبحث عن الأساليب و الطرق لتحقيق الكفاءة و الفعالية ، فهنا تتبع أهمية هذه الدراسة

و تتبع أهمية هذا البحث من خلال معرفة مدى كفاءة الموازنة التقديرية في تحقيق تلك الأهداف .

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

إظهار مدى إعتتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموازنة كأداة فعالة في صنع القرار .

التعرف على العوامل التي تؤثر على إستخدام الموازنة التقديرية و على إتخاذ القرار .

توجيه متخذ القرار إلى طرق إنشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية يتضمن كيفية دراسة الانحرافات و تحليلها للخروج

بالقرارات المناسبة .

حدود الدراسة

و تمثلت حدود الدراسة في :

الحدود المكانية :

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بالكيفية التي تمارس الموازنة التقديرية في المؤسسات وكإسقاط على واقع الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اخترنا مؤسسة عريب للإنتاج الحليب (فرع مجمع GIPLAIT الوطني) لما لها من مكانة مسموعة على الصعيد المحلي .

الحدود الزمنية : حددنا المجال الزمني للدراسة سنة 2014-2015-2016.

منهج الدراسة

منهج الدراسة المستعمل هو المنهج الوصفي ، و هو المنهج المستعمل لشرح أهداف و أبعاد الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح بالمؤسسة ، و قد تم الإعتماد على برنامج EXEL , WORD لتجميع البيانات.

هيكل البحث:

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سيتم دراسة هذا الموضوع في فصلين ، تسبقهم في ذلك مقدمة و تليهم خاتمة ، وذلك كما يلي:

➤ **الفصل الأول** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الموازنة التقديرية في صنع القرار، والذي يتضمن مبحثين يتمثلان في:

المبحث الأول بعنوان مفاهيم نظرية لماهية و أنواع الموازنة التقديرية، ويتضمن ثلاث مطالب و تمثل المطلب الأول في مفهوم الموازنات

تقديرية ، وتضمن المطلب الثاني أنواع الموازنات تقديرية و المطلب الثالث تضمن مبادئ و إجراءات إعداد الموازنة التقديرية .

المبحث الثاني بعنوان مفاهيم أساسية لصنع القرار و خصائصه ، الذي يتضمن ثلاث مطالب و تمثل المطلب الأول في مفهوم و

خصائص القرار و تضمن المطلب الثاني أنواع القرار و مراحل إتخاذ القرار و المطلب الثالث تضمن مساهمة الموازنة التقديرية في إتخاذ

القرار .

➤ **الفصل الثاني** بعنوان الدراسة الميدانية لأثر الموازنة التقديرية في صنع القرار في المؤسسة الوطنية لإنتاج الحليب ، الذي يتضمن مبحثين

يتمثلان في:

المبحث الأول بعنوان الطريقة والأدوات، وتضمن مطلبين وتمثل المطلب الأول في الطريقة، أما المطلب الثاني فتمثل في الأدوات

المبحث الثاني بعنوان واقع العمل بالموازانات التقديرية بالملبنة و تضمن ثلاث مطالب ، تمثل المطلب الأول في الموازنات التي تقوم بها الملبنة و المطلب الثاني تضمن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في إتخاذ القرارات ، المطلب الثالث تمثل في القرارات التي تتخذها الملبنة .

وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة إضافة إلى التوصيات والاقتراحات .



الفصل الاول
الادبيات النظرية

تمهيد:

يحتاج متخذ القرارات إلى المعلومات ليستخدمها في عملية صنع القرار، فيحصل عليها من خلال ما يتوفر لمؤسسة من نظم للمعلومات الإدارية وباقي الأنظمة الفرعية، فتساعد هذه الأنظمة على تدفق المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وما دام أن هذه المعلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، فيجب أن تكون هذه المعلومات حاملة لمجموعة من المواصفات تؤهلها لأن يعتمد عليه. و تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالموازنة التقديرية في رسم البيانات المستقبلية، والتي تساعد في قياس الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فيساعد هذا بذلك في عملية صنع القرارات، عبر جميع مراحلها.

المبحث الأول : مفاهيم نظرية لماهية و أنواع الموازنة التقديرية

المطلب الأول : مفهوم موازنة التقديرية

أولا : تعريف الموازنة التقديرية :

يرجع أصل كلمة موازنة Budget إلى كلمة فرنسية bougettes التي تعني حقيبة ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنة التقديرية في الحكومة كانت تقدم في شكل كشوف داخل حقيبة جلدية .

و قد تعددت تعاريف الموازنة التقديرية حسب تعدد الرؤى ونظرة مختلفة للأخصائيين إليها . ولكن تتفق مختلف التعاريف في مضمونها من حيث أنها أداة لأداة لتخطيط و تنسيق و رقابة لجل أوجه القرار في المؤسسة .

فقد عرفها HORGREN بأنها تعبير مالي لخطة الأعمال و أداة مساعدة لتحقيق التنسيق و الرقابة ،¹ و معهد التكلفة و المحاسبين الإداريين عرفها على أنها " خطة كمية و رقمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة و هي تبين عائدات الإيرادات المنتظر تحقيقها و النفقات المنتظر تحملها خلال الفترة ، و كذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين "² .

في حين يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها " أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين ، إلى برامج أعمال تدعى الموازنات "³

أما pandey فعرف الموازنة بأنها خطة شاملة و منسقة تعبر بالشكل مالي عن أنشطة و موارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة مقبلة

¹ Horgren & sundney 1995 p 154.

² زين زعبيط وهيبية وآخرون ، دراسة التقديرية كأداة لإتخاذ القرار ، ملتقى جامعة مسغانم ، بدون سنة ص 4 .

³ ساحل فاتح دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية علوم الاقتصادية و علوم تسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2003 ص 123 .

أما أبونا صر فقد عرف الموازنة بأنها " خطة مالية كمية ، تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية و ينظر إلى الموازنة على أنها ترجمة كمية و مالية للأهداف التي تسعى إدارة الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها "

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أنها أداة تستعملها المؤسسة لتعبير عن الخطط و البرامج المستقبلية حيث أنها تعكس الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار الوسائل المتاحة لها . أيضا الأخذ بالإعتبار الظروف الخارجية المحيطة بها .

و من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج خصائص الموازنة التقديرية :

- تعتبر الموازنة خطة شاملة و منسقة ، تتعلق بفترة مستقبلية ؛
- تمكن الموازنة التقديرية الإدارة من إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة ، و في الوقت المناسب ؛
- تعبر الموازنة عن تقديرات كمية و قيمة لبرامج و أنشطة الوحدة الاقتصادية ، أي أنها تترجم أهداف الوحدة الاقتصادية إلى قيم مالية ؛

ثانيا : أهمية الموازنة التقديرية :

تعد الموازنة التقديرية بمثابة الأداة التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليات التخطيط والرقابة وبشكل فعال لذلك تكمن أهميتها

في النقاط التالية¹:

- تعتبر الموازنة أداة للتخطيط نظرا للدور الذي تقوم به في عمليات التنبؤ بالمستقبل ؛
- تستخدم الموازنة التقديرية كأداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ,حيث تضمن تخصيص الموارد والاحتياجات المالية وتوزيعها بطريقة مثلى وفق الأولويات في تحقيق الأهداف المخططة ؛

¹ ابراهيم محمد الشيخ عبد، ماهر موسى درغام، " مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على عداد و تنفيذ الموازنات" المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية تطبيقية محكمة، جامعة العلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 11 . العدد 2 ص 168.

- كما أن للموازنة أهمية كبيرة باعتبارها أداة للرقابة، فهي تمكن المؤسسة من متابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات، ومن أجل تقليل الانحرافات في الأداء تفرض الموازنة مشاركة العاملين في وضع وصياغة الخطط والالتزام بتنفيذ المهام المخططة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف الموازنة.

المطلب الثاني : أنواع الموازنات التقديرية :

عرفت الموازنة التقديرية بأنها خطة كمية و مالية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية ، و تعتبر الوظيفة التخطيطية و الوظيفة الرقابية من الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية إذ يمكن للوحدة الاقتصادية أن تحقق أهدافها المحددة مستقبلا من خلال هاتين و لتحقيق ذلك يمكن أن تلجأ المؤسسات إلى إعداد موازنات متنوعة و بطرق مختلفة و ذلك وفقا للفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات أو وفقا للأسلوب الذي يتم عليه إعداد تلك الموازنات :

1- الموازنات التقديرية من حيث فترة التي تغطيها :¹

أ- موازنات قصيرة الأجل : Short Terme Budget

يمكن للوحدات الاقتصادية أن تعد موازنات تقديرية قصيرة الأجل ، بحيث تختص هذه الموازنات بتغطية نشاط الوحدة الاقتصادية لفترة محاسبية مقبلة، عادة ماتكون سنة ، و يكون الهدف منها تحديد برنامج عمل الوحدة الاقتصادية خلال الفترة التي تغطيها ، و الرقابة على تنفيذه ، وهذا مايعني أن الموازنة في هذه الحالة تستخدم كأداة لتخطيط و الرقابة ، و يمكن تقسيم الموازنة قصيرة الأجل على أشهر السنة التي تغطيها (سداسية ، ثلاثية ، شهرية) .

ب- موازنة طويلة الأجل : Long Terme budget

هي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى البعيد ، تستخدم عادة للتخطيط فقط ، حيث تصعب الرقابة على المدى الطويل أحيانا .

¹عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، " المحاسبة الادارية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 1997 ص 200-202 .

ج- موازنة المستمرة: Perptual or Continuous Budget

هي الموازنة التي يتم إعدادها لتغطية سنة كاملة و متجددة بحيث يتم مع نهاية كل فترة قصيرة من التنفيذ الموازنة إعداد موازنات للفترات اللاحقة ، سواء شهريا أو ثلاثيا ، أي عند إعداد موازنة 2015 و عند إنتهاء شهر الأول من سنة 2015 يتم إزالته من الموازنة و يحل محله الشهر الأول من سنة 2016 ، و هكذا بالنسبة لفترات قصيرة الأجل التي تعتمد على المؤسسة ، و يعتبر هذا الأسلوب الأنجع في عمليات التخطيط المستمر لموارد المؤسسة ، مايساعدها على إتخاذ الإجراءات الصحيحة و إستغلال مواردها بأكثر كفاءة و فعالية و ضمان التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة لديها .

2- حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة :

أ- موازنة التشغيل (الاستغلال) : (**Operating Budget**) : هي التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة (بيع، شراء، إنتاج) ، بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والرقابة على الأنشطة، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة او قصيرة ، نهائية أو مستمرة. والتي تشمل: موازنة المبيعات؛ موازنة الإنتاج؛ موازنة المشتريات ، موازنة العمل المباشر ، موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة ، موازنة التكاليف التسويقية ؛

ب- الموازنة المالية : (**Financial Budget**) : هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال، ومدى الوفاء بالالتزامات على المدى القصير ، إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية ، حيث تتفرع هذه الموازنة إلى الموازنات التالية: ¹

1- موازنة الاستثمارية (الرأسمالية) : تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة، وكيفية تخصيص هذه الأموال وماهي مصادر التمويل التي يجب اختيارها ؛

2- الموازنة النقدية: تعتبر أداة للتخطيط ومراقبة الخزينة، و تهدف إلى ضمان توفر السيولة المناسبة للوفاء، بالتزاماتها وإدارة مواردها بصورة صحيحة ، عن طريق التنسيق بين التحصيلات النقدية والمدفوعات النقدية ؛

¹ مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، عبد الخالق، " المحاسبة الادارية "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان ، الأردن ، بدون سنة نشر ، ص 275-338 .

المطلب الثالث : مبادئ و إجراءات الموازنة التقديرية :

أولا :مبادئ الموازنة التقديرية :

هناك عدة مبادئ تحكم الموازنات التقديرية نذكر منها مايلي :

1- مبدأ الشمول: إن الموازنة التقديرية خطة شاملة للمؤسسة كلها، ويعد الشمول أساس في قيام المؤسسة بوضع تقديرات

مستقبلية لكافة أوجه النشاط ، يتم ترجمتها إلى موازنة تقديرية وذلك بعد دراستها وتكييفها مع أهداف المؤسسة و

إمكانياتها؛¹

2- مبدأ الواقعية: تعد الموازنة بمثابة تعبير مالي أو كمي للأهداف المؤسسة، وقصد تحقيق الفعالية في الموازنة يجب مراعاة الربط

بين أهداف المؤسسة و الإمكانيات المتاحة، مع ضرورة ان تتصف الأهداف بالمرونة، الدقة، إمكانية التنفيذ والقياس، بحيث

يجب ان تعكس الأهداف الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة ؛²

3- مبدأ المشاركة: ينبع مبدأ المشاركة من مبدأ الشمول، الذي يقتضي وضع موازنة شاملة لجميع المستويات الإدارية ، ولضمان

تنفيذ الموازنة بأكثر كفاءة وفعالية يستلزم ضرورة إشراك هذه المستويات في إعداد الموازنة باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذها

ما يزيد من درجة فهمهم لطبيعة أعمالهم ويرفع من الروح المعنوية لهم ودرجة إحساسهم بالمسؤولية كما يشجع روح المبادرة

و العمل الجماعي ،وهذا ما يسمح بتقليل الانحرافات من خلال وضع موازنة يراعى فيها الإمكانيات المادية و البشرية

تحقق مبدأ الواقعية و الملائمة للأداء ؛³

¹بن حديد أحمد عبد السلام " الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

الماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، التخصص :تدقيق ومراقبة التسيير ، 2014 ص 08.

²بن حديد أحمد عبد السلام مرجع سابق ص 08.

³مرجع سابق ص 08 .

4- مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة و مراكز المسؤولية: يرتبط هذا المبدأ بفهوم محاسبة المسؤوليات باعتبار أن الموازنة التقديرية

أداة فعالة للرقابة إذ بعد أن يتم كشف الأخطاء التي تضمنتها الموازنة التقديرية فيجب أن تحدد الجهات المسؤولة عن هذه

الأخطاء . و ذلك بغرض المكافأة إذا كانت النتائج الإيجابية و العكس إذا كانت النتائج سلبية ؛¹

5- مبدأ المرونة: تجد المؤسسة صعوبة خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج و بالتالي المبيعات و ذلك راجع إلى الأسباب

التالية: ²

- صعوبة إسترداد بعض المواد من بعض المناطق مع عجز طارئ في العملات الأجنبية ؛

- ندرة إحدى المواد الأساسية في الإنتاج ؛

- تأخر وصول مجموعة الأدوات المتفق على إستلامها ؛

6- مبدأ الارتباط بفترات رقابية: عادة ما يتم بناء الموازنة التقديرية لمدة سنة كاملة وهذا ما يجعل من عملية الرقابة عليها جد

صعبة , لذلك يتم ربطها بفترات أقصر تسمى بالفترات الرقابة ,تحقق رقابة فعالة على تنفيذ الموازنة بشكل صحيح وفعال

يحقق التوازن بين الأنشطة ,ويسمح بتصحيح الانحرافات الحاصلة في الموازنة في الوقت المناسب ؛³

7- مبدأ توفير الحوافز: لضمان وجود التنسيق والتعاون الكافي بين المستويات الإدارية والشعور بالمسؤولية اللازمة والتنسيق

والتعاون الضروريين لتنفيذ الموازنة ,يفضل ربط الموازنة بحوافز مادية ومعنوية تنمي روح الفريق وتشجع العاملين على بدل

الجهود القصوى لتنفيذ برامج الموازنة بالدقة المطلوبة ,مع ضرورة تحليل سلوك الأفراد للتعرف على نوعية الحوافز والدوافع

لاستغلالها بشكل فعال يحقق الأهداف التي تسعى إليها الوحدة الاقتصادية ؛⁴

¹ حلبي سارة "مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية" ، تخصص تدقيق و مراقبة تسيير ، 2014/2013 ص 18 .

² Caroline Selmer , Toute la fonction financière, Ed DUNOD, paris, 2006,P :193 .

³ زين حديد أحمد عبد السلام مرجع سابق ، ص09.

⁴ نفس المرجع سابق ص 10 .

ثانيا : إجراءات إعداد الموازنة التقديرية :

يمكن أن نوجز مراحل إعداد الميزانيات التقديرية في الخطوات التالية :¹

1- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية : تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة

جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة؛

2- تحديد فترة الموازنة التقديرية : تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل ، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك ،

حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية ، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على

أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات؛

3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة : تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ

بالمبيعات؛

4- إعداد التقديرات : يتم إعداد التقديرات بإحدى طريقتين:

✓ التنبؤ الإحصائي : يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا

الصدد السلاسل الزمنية ؛

✓ التنبؤ الداخلي : يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية

والبشرية؛

5- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت

يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية ؛

6- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية، إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على

مجلس الإدارة للمصادقة ؛

¹شريف غياض، فيروز رجال مداخلة " الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار" جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2010 ص7 .

7- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية ؛

8- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة ؛

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية لصنع القرار و خصائصه

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول صنع القرار

هناك العديد من التعاريف نورد أهمها فيما يلي:

"عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى اختيار معين ، إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار".¹

و عرفه محمد حافظ الحجازي على أنه " عملية إختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية ، و الموارد المتاحة " ²

"عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين" ³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية إتخاذ القرار هي :

عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة."

مما سبق يمكننا التفريق بين عملية اتخاذ القرار والقرار بأن القرار هو البديل الذي تم اختياره، من خلال المفاضلة بين البدائل الممكنة ويعتبر الحل الأكثر كفاءة وفعالية، بينما عملية اتخاذ القرار هي الخطوات العلمية المتتابة في سبيل الوصول لاختيار القرار الأفضل.⁴

¹Patrick bosselier, «contrôle de gestion», collectionpqr serge everqet, pari, 1999, p84.

² محمد حافظ الحجازي " دعم القرارات في المنظمة " فلمنج لطباعة ، بدون طبعة ، مصر ، بدون سنة نشر ، ص 105 .

³ محمد رفيق الطيب، «مدخل للتسيير» ، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995، ص 35 .

⁴ بن خروف جلييلة، «دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوت» ، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 97-98 .

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا إستنتاج خصائص عملية صنع القرار :

*تعتبر عملية صعبة خاصة في المؤسسة منافسة نتيجة لتعدد البيئة الخارجية ؛

* الإتصاف بالإستمرارية حسب طبيعة الأهداف المتعلق بما القرار ؛

* تعتبر عملية شاملة لكافة الأنشطة و الوظائف بالمؤسسة ؛

المطلب الثاني: أنواع القرارات و مراحل صنع القرار:

1) تصنيف القرارات حسب سيمون (H.SIMON)¹

قرارات مبرمجة :

تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ، و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها ، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة ، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا . لها اجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها .

قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، و لاتوجد معايير واضحة لتقييم البدائل . و الاختيار بينها ، و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة ، و نتيجة لهذه الخصائص ، فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة ، و لاتوجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة ، و هي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية ، و التمييز بين النوعين من القرارات موضحة في الشكل التالي:

¹ أربا الله عبد القادر دور نظام معلومات محاسبي في إتخاذ القرار ،ماستر ، جامعة الأغواط ، 2007 ، ص 10 .

الشكل (1.1) تصنيف القرار حسب سيمون

قرارات غير مبرجة	قرارات مبرجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية و متكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم تاكد نسبي	تأكد	ظروف اتخاذ القرار
غير محدد مسبقا	محدد	الاجراءات
قليلة جدا وغير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

(2) تصنيف القرار حسب نوع المشاركة :

ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار التي تترتب عن ذلك:¹

1-2-قرارات فردية: وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات

المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل ؛

¹ منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000، ص48.

2-2-قرارات تنظيمية: وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها ؛

(3) تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية :¹

3-1-قرارات إستراتيجية : هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه.

أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية ؛

الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.

3-2-قرارات تكتيكية: هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضاً وتعقد وأقل تكراراً مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج، المالية، الإدارة... الخ ؛

3-3-قرارات تشغيلية: وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلاً قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج ؛

¹ نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص45.

4) حسب ظروف إتخاذ القرار : نميز بين ثلاث حالات توجهها المؤسسة في المحيط الخارجي لها ، و ذلك كما يلي ¹:

4-1- قرارات في حالة التأكد : في هذه الحالة تتوفر لدى متخذ القرار كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بحيث يكون على

دراية تامة بالمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية المؤثرة على صنع القرار ؛

4-2-قرارات في حالة المخاطرة : يتوفر لدى متخذ القرار معرفة نسبية بالظروف و المتغيرات التي تؤثر على عملية صنع القرار،

بحيث يشوب القرار درجة معينة من المخاطرة يحتمل أن تحدث و يمكن أن تكون نتيجة القرار إيجابية أو سلبية بسبب عدم الدقة

في التوقع ؛

4-3-قرارات في حالة عدم التأكد : في هذه الحالة لا يمكن توقع درجة حدوث المخاطرة و عدم حدوثها بحيث لا تتوفر لمتخذ

القرار المعلومات الكافية لكي يتخذ القرار ؛

حيث أن توفر المعلومات يأثر بشكل كبير في بساطة و تعقد البيئة الخارجية للمؤسسة و هذا بدوره يؤثر على جودة القرارات.

5) حسب الوظائف الأساسية و فقا لهذا المعيار يتم تصنيف القرارات إلى ² :

5-1-قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية : و هي القرارات المتعلقة بالنظام الداخلي و الخارجي للمؤسسة و يتضمن كافة

القرارات المتعلقة بالتنظيم و التخطيط و التوجيه و الرقابة كما تضم القرارات المتعلقة بالسياسات السائدة في المؤسسة و الثقافة و

التنظيم، وكيفية اختيار المديرين و ترقيتهم و تدريبهم و الرقابة على أدائهم ؛

5-2- قرارات تتعلق بالموارد البشرية : تتضمن كافة القرارات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وكذا وضع

أنظمة الأجور والحوافز وكافة استراتيجيات الأعمال ذات العلاقة بالموارد البشري ؛

¹ كيبيري فتيحة ، "فعالية نظم المعلومات الاقتصادية من خلال دعم إتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد تنمية كلية علوم إقتصادية و علوم تسيير و علوم تجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2006 ، ص 84 .

² أحمد السيد كدري مبادئ عملية إتخاذ القرار / <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/> .

5-3- قرارات تتعلق بالإنتاج : تتضمن القرارات المتعلقة باختيار الموقع ومدى القرب من الأسواق وكافة مستلزمات الإنتاج

ومصادر الحصول عليها وكذا سياسات التخزين والقرارات المتعلقة بالجودة وحجم الانتاج والرقابة عليه ؛

5-4- قرارات تتعلق بالتمويل : هي القرارات الخاصة بتحديد مصادر الحصول على الأموال وكيفية تخصيصها وتوزيعها بهدف

ترشيد الموارد المتاحة ؛

5-5- قرارات تتعلق بالتسويق : تتضمن كل القرارات الخاصة بنوع السلع ومواصفاتها والأسواق المستهدفة والأسواق الحالية وكذا

قنوات التوزيع وأساليب التوزيع اضافة الى موارد التعبئة والتغليف ,عموما تضم كل القرارات المتعلقة بتسويق المنتج من سياسات

التسعير والتوزيع والترويج ؛

مراحل صنع القرار :

تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات أو مراحل رئيسية :¹

- مرحلة تحديد المشكلة ؛
- مرحلة البحث عن البدائل ؛
- مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل ؛
- مرحلة تنفيذ الحل ؛
- مرحلة تقييم النتائج ؛

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:²

- تعريف القضية ؛

¹ محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد المرسي، إدارة الأعمال، الرياض، مكتبة الشرفي، 1998، ص 280 .

² محمد بن سعيد الفطيسي، الحوار المتمدن-العدد: 1987 - 2007 / 7 / 25 - 11:08، المحور: مواضيع وابحاث سياسية .

- تحليل الموقف القائم ؛
- حساب وتحديد البدائل ؛
- المداولة ؛
- الاختيار ؛

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي¹:

- إكتشاف المناسبات لصنع القرار ؛
- إكتشاف سبل العمل الممكنة ؛
- الإختيار بين سبل العمل ؛

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على

خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) :

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث ؛
- تحليل الموقف ؛
- تحديد البدائل والتدبر فيها ؛
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج ؛
- الاختيار بين هذه البدائل ؛

¹ H. Simon , 1957 ,p: 12

إن هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكر وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الادارة تشمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

المطلب الثالث : مساهمة الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار

1/ تحليل الإنحرافات و إتخاذ القرار :

تعتبر عملية إتخاذ القرارات مفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة عن طريق إتباع أساليب كمية، و التي تشمل بدورها على عدة نماذج نذكر منها : الإحتمالات ، شجرة القرارات ، و الموازنة التقديرية إلخ. و على سبيل الذكر تعتبر هذه النماذج الأكثر كفاءة في عملية إتخاذ القرار، و حل المشكلات , لكونها أساليب علمية هذامن جهة ومن جهة ثانية نجدها بعيدة كل البعد عن عملية التخمين، ، والضعوطات الشخصية , وباعتبار موضوع دراستنا إحدى هذه النماذج " الموازونات التقديرية" ، حيث سنحاول شرح و إبراز أهمية و دور موازنة التقديرية في إتخاذ القرار.

✓ تحديد الانحرافات و إعداد تقارير الأداء :

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازونات المختلفة , واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية ؛

بحيث في هذه المرحلة يتم إعداد تقارير الأداء، و هي الأداة التي يتم إستخدامها لخصر و تحديد الإنحرافات ، على أساس شهري و بإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، و تختلف تصاميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات و أنشطتها و أساليب الإدارة فيها ؛

3/ تقصي الإنحرافات و تحليلها : يتم في هذه المرحلة دراسة كل إنحراف على حدا بمهدف تحديد مدى أهميته و أسبابه و المسؤول

عنه ، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية، و من ثم يتوجه إلى تحليل الإنحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة

للأرقام الإجمالية ، و تتطلب هذه المرحلة تحديد طبيعة الإنحرافات ، ربط الإنحراف بالنتائج الأخرى ، و تقصي الأسباب التي
الإنحراف و تحليلها بشكل دقيق ؛¹

4/الإجراءات التصحيحية :

في هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الإنحرافات و إتخاذ القرارات و الخطوات التنفيذية لمعالجة الإنحرافات
و منع تكراره في المستقبل، و يتطلب ذلك :

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات، من خلال تقديم تفسيرات خطية أو
الإجتماع معهم مباشرة ؛

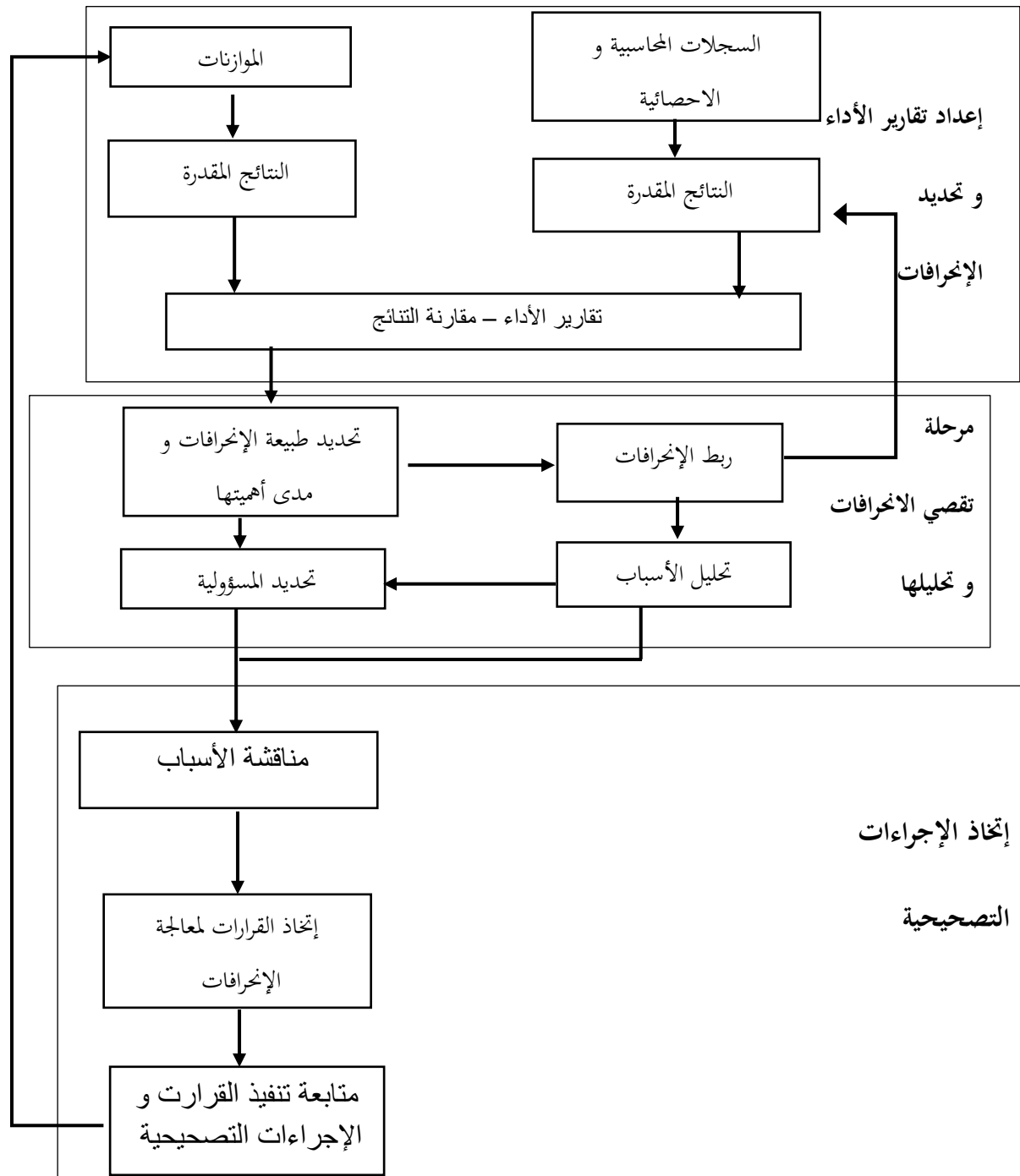
- إتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة و تصحيح الانحرافات، وتحديد الطرق والوسائل التي تعالج أوضاع
غير مرضية وتمنع تكرارها في المستقبل ؛

- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وقد يشمل ذلك الخطوات الآتية:

- القيام بدراسة و بحث تفصيلي من أجل تطوير وتحسين الأوضاع ؛
- التأكد من مدى و واقعية الأهداف الموضوعية سابقا ، وبالتالي قابلية هذه الأهداف للتحقق ؛
- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك ؛
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك ؛
- التنويه بالمسؤولين عن مستوى الأداء المرتفع و مكافأهم ؛
- نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى وحدات إدارية أخرى في المؤسسة ؛

¹ شريف غياظ ، فيروز رجال مرجع سابق 14-15.

و الشكل 2.1 التالي يوضح العلاقة بين الموازنة التقديرية و إتخاذ القرارات :



مصدر شريف غياظ ، فيروز رجال ، مرجع سابق ، ص 19

خلاصة فصل :

في الفصل الأول تطرقنا إلى الدراسة النظرية و التطبيقية للموازنة التقديرية و دورها في صنع القرار ، فرأينا أن الموازنة التقديرية تساهم في إتخاذ القرارات من خلال تحليل الإنحرافات و تحديد أسباب هذه الإنحرافات لإتخاذ الإجراءات التصحيحية ، من أجل المفاضلة بين البدائل المتاحة و بالتالي إتخاذ القرارات المناسبة.



الفصل الثاني
الدراسة الميدانية

تمهيد:

تطرقنا في الفصل النظري إلى الموازنة التقديرية، من خلال التطرق إلى أنواع الموازنات التي تقوم بها المؤسسة وإجراءات إعدادها، و من ثم إلى عملية عملية صنع القرار، من خلال مفاهيم حول عملية صنع القرار وخطوات وأساليب هذا الأخير، و بعدها بدور موازنة تقديرية في صنع القرارات.

محاولة للإجابة على السؤال المطروح وبعض الأسئلة الفرعية، في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، نتناول دراسة حالة تطبيقية في هذا الفصل تتعلق بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي ملمبة عريب للحليب و مشتقاته فرع مجمع جيبلي الوطني ، نشاط 2014،2015،2016 التي نحاول من خلالها تدعيم ما تم التطرق له في الجانب النظري من خلال التعرض للموازنة التقديرية ومدى الاعتماد عليها كأسلوب فعال في اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة

أولا : التعريف بمبلنة عريب

تعد وحدة إنتاج الحليب و مشتقاته ORLAC بمنطقة عريب ولاية عين الدفلى من أهم الوحدات الاقتصادية في البلاد و ذلك من خلال موقعها الاستراتيجي و دورها في تلبية رغبات المستهلكين عن طريق منتجاتها كما أن هذه المؤسسة إتمدت منذ تأسيسها عام 1989 إلى تحقيق عدة أهداف إستراتيجية و هذه بطاقة مختصرة تضم أهم النقاط الواجب معرفتها في المبلنة .

- الاسم :مبلنة عريب ؛
- الموقع تقع مبلنة عريب شرق ولاية عين الدفلى ؛
- الانجاز أنجزت من طرف شركة إيطالية INTRRCOPP حيث قامت بتجهيزها و بناء مقرها الاداري و السكنات الوظيفية بينما قامت الشركة BATIMITAL ببناءبنابة الانتاج و التخزين ؛
- تبرع المؤسسة على 11 هكتارا منها 7 هكتارات مبنية ؛
- التمويل مولت من طرف البنك الافريقي للتنمية ؛
- تكلفة الانجاز الكلية للمشروع قدرت ب 16,700,000,000 سنتيم ؛
- يقدر رأس مالها ب 2000000 دج ؛
- عدد عمالها 215 ؛
- عدد الاطارات 35 ؛
- تبلغ القدرة الانتاجية للمبلنة حوالي 350000 لتر يوميا و 46195550 لتر سنويا ؛
- توزيع يغطي كل من ولاية عين الدفلى ، الشلف ، تيبازة المدية و الجلفة ؛
- أصبحت شركة ذات أسهم بتاريخ 12-09-1997 حيث سميت بمبلنة عريب ؛

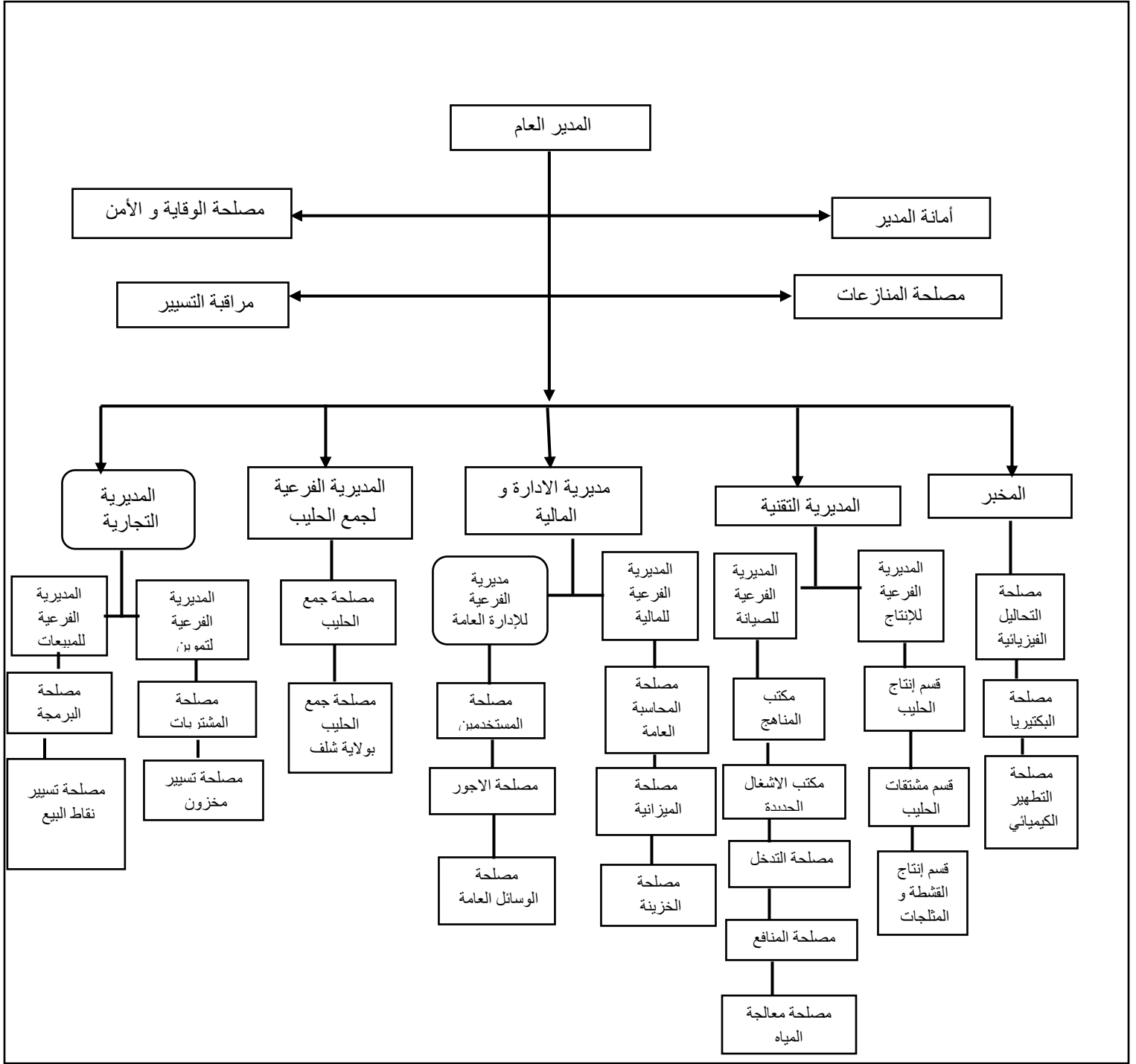
الإمكانيات البشرية

الإمكانيات البشرية للمؤسسة يوجد بالوحدة عدد لا بأس به من اليد العاملة منها ماهي بسيطة و أخرى فنية و شهد عدد عمالها إنخفاضا و هذا راجع لعملية تسريح العمال الناتجة عن دخول المؤسسة في إقتصاد السوق حيث ظهرت خصوصية من خلال القضاء على البطالة المقنعة و إلغاء التكاليف الاضافية .

ثانيا : **طبيعة المتغيرات:** يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في فعالية الموازنة التقديرية في صنع القرار في المؤسسة، من متغيرين أساسيين الأول متغير كمي، يتمثل في الموازنة التقديرية، وذلك لما تتضمنه من شمولية في تصوير النتائج والفعاليات على أساس المقارنة بين ما هو مسطر ومتوقع و المحقق فعليا والتاريخي أيضا، يتطلب هذا المتغير بيانات ومعلومات حسابية رقمية تساعد في حساب الانحرافات و تمثيلها بيانيا لتحليلها بشكل منهجي و منطقي، أما المتغير الثاني فهو نوعي، يتمثل في القرار الذي ينتج عن إجراءات تتخذها المؤسسة بعد تحليلها للانحرافات التي يرحى تصحيحها في المؤسسة، هذه الأخيرة تتخذها المؤسسة من خلال معرفتها لأسباب الانحرافات سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية، وبالتالي التحكم الفعال في تسيير المؤسسة وتقييم أدائها بفعالية والعمل على تحسينه وذلك من خلال اتخاذ قرارات تسييرية مناسبة لذا يتطلب هذا الاخير معلومات نوعية كأسباب الانحرافات.

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للملمبة عريب

الشكل (1.2) الهيكل التنظيمي لملمبة عريب¹.



¹مصحة المستخدمين

سوف نتطرق إلى شرح التنظيمي للملمبة في هذا الطلب :

1/ المدير العام : يقوم مدير الوحدة بالمهام الآتية :

- -إدارة الوحدة بحيث له مسؤولية على كل الوحدات على كل المجريات النشاط للوحدة على المديرية الفرعية .
- -الإشراف على الهيئات و المصالح و الأقسام في الوحدة .
- الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير .
- إبرام الصفقات مع الموردين و الزبائن .
- إعطاء توجيهات من أجل التنسيق و الواجب إحترام تطبيقها .

2/ أمانة المدير : تقوم بالمهام الآتية :

- تصنيف البريد و تدوينه في سجلات و الأرشيف .
- إستقبال الضيوف .
- الإشراف على تسيير مكتب الوحدة .
- الألتزام بالمحافظة على الأسرار المهنية .
- إرسال تعليمات و الأوامر إلى مختلف المديريات الفرعية للمؤسسة .

3/مصلحة المنازعات : تقوم بمايلي :

- التكفل بالتنسيق مع المحامي المفوض من قبل الوحدة بالملفات الخاصة بالنزاعات أمام المحكمة .
- إعلام المدير بوتيرة و مستجدات مسيرة الملفات في المحاكم من أجل إتخاذ القرار المناسب .

4/ مصلحة الوقاية و الأمن : من مهامها :

- تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة و الأمن و متابعتها و مراقبة الأنشطة الخاصة بها .
- التحقق من القضايا التي تخص أمن المستخدمين و التجهيزات .

- جذب الإنتباه إلى الأخطار المهنية .

5/خلية مراقبة التسيير : تقوم بمايلي :

- تنشيط و تنسيق الأعمال المكلفين بالتسيير و الإستعمال الأمثل لإدرات الإعلام الألي .
- المراقبة اليومية لحالات الإستهلاك و الإنتاج و المبيعات و السهر على السير الجيد في الوحدة .
- المراقبة اليومية لوضعية المخزون و مراقبة الشحن و التفريغ البضائع .

6/مديرية الإدارة و المالية : تشرف على جانب المالية و المحاسبة و الموارد البشرية و تتفرع إلى :

أ/المديرية الفرعية لإدارة العامة : حيث تقوم بالمهام التالية :

- إنجاز مشاريع مخططات تكوينية و تسيير السلك المهني حسب الأهداف العامة و التنموية للمؤسسة .
- إنجاز مخططات للتشغيل حسب حاجيات الوحدة و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة .
- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين .

ب/المديرية الفرعية للمالية و المحاسبية : تقوم بالمهام التالية :

- السهر على مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات .
- السهر على تحقيق الموازنات و إصدار و متابعة الصكوك و دفعها من أجل قبضها .
- السهر على التسجيل المحاسبي للعمليات الجارية و القيام بالجرد و المقارنة الجردية .

7/المديرية التقنية : تتفرع إلى :

المديرية الفرعية للصيانة :مهامها كالتالي :

- تحديد سياسة الصيانة السنوية وإخترام معايير الأمن .

- المشاركة في إنجاز مخطط تكوين و تشغيل المستخدمين في مصالحتها .
- إنجاز ميزانية صيانة سنوية .

ب/المديرية الفرعية للإنتاج : تقوم بالمهام التالية :

- تحديد و تحضير برامج الإستهلاك و الإنتاج .
- السهر على المحافظة على إجراءات النظافة و الأمن و الأداب داخل الورشات الصناعية .

8/المديرية التجارية : تضم كل من مديرية الفرعية للتموين و التوزيع و هي تعمل على :

- إعداد البرامج التوزيعية للمنتجات و عرضها على الراغبين في الشراء .
- عقد الصفقات التجارية مع المورد و الزبائن و إنجاز الميزانية التقديرية السنوية .
- إعداد التقديرات الخاصة بمختلف الورشات الإنتاجية و المخازن .

9/المخبر : يضم كل من مصلحة التحاليل الفيزيائية و الكيميائية و مصلحة البكتيريا و مصلحة التطهير الكيميائي حيث يهتم

ب:

- مراقبة جودة و نوعية المنتجات و العمل على تحسينها و تطويرها من خلال جهود البحث و التطوير .
- السهر على تحقيق النظافة و إحترام إجراءات المراقبة للعينات و تحليلها و تحسينها .

10/المديرية الفرعية لجمع الحليب : حيث تمتلك الملمبة على مركز واحد لجمع الحليب و هو مركز شلف حيث تقوم هذه المديرية

بجمع الحليب من هذه المراكز و تقوم بجلبه من المربين بنفسها أو يقومون بإحضاره لمقر البنة بأنفسهم ثم تقوم بتخزينه و من ثم توزيعه حسب حاجة لمصلحة الإنتاج .

اهداف المؤسسة:

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها ؛
- إعداد برنامج تمويل على ضوء إحتياجات الزبائن ؛
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع الموردين و الزبائن الجدد ؛
- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح أي المضاعفة رقم الأعمال ؛
- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للمحافظة على سلامة الزبائن ؛
- العمل على إنشاء هيئات لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الإتصال ؛

المبحث الثاني : واقع العمل بالموازنات التقديرية

لكي تحقق المؤسسة الأهداف المسطرة يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على أنظمة رقابية تساعد في ذلك ، بحيث تظهر فعالية هذه الأنظمة من خلال الموازنة في إتخاذ القرارات المناسبة ، و لمعرفة حقيقة و واقع إستخدام الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في ملمبة عريب بولاية عين الدفلى تم دراسة هذا المبحث في مطلبين .

المطلب الأول : الموازنات التي تقوم بها المؤسسة

لملمبة عريب الواقعة بولاية عين الدفلى هي فرع لمجمع جيبلي الوطني (GIPLAIT) ، فهذا الأخير هو الذي يقوم بإرسال الخطوط العريضة أو المخططات بصفة إجمالية ، أي يحدد المبالغ التي يجب أن تصل إليها الملمبة ثم تقوم الملمبة بتفصيل و تحديد لكل قسم موازنة تقديرية له .

الملمبة تقدم الموازنة التقديرية على شكل مخططات وهي :

- مخطط النشاط " الإنتاج " ؛
- مخطط الإستثمار ؛
- مخطط التنظيم و الموارد البشرية ؛

1-موازنة تقديرية للإنتاج :

يتمثل النشاط الأساسي لملمبة عريب في إنتاج الحليب و بيعه و هو المنتج الأساسي أو القاعدي إضافة إلى مشتقاته و تقوم بوضع موازنة الإنتاج على عدة إعتبارات منها :

- الأخذ بعين الإعتبار الوسائل المتاحة و اليد العاملة المتوفرة ؛

- شبكة التوزيع و طاقتها الإستيعابية لجزء من سوق و تطوره ؛
- الدقة في تخطيط و التنظيم للمؤسسة خاصة في الأمور المتعلقة بإعادة تأهيل الأنظمة الرقابية للملمبة ؛
- العقود مع الزبائن و المجمعين و المنتجين للحليب الخام (حليب البقر) ؛
- تطور نشاط منتجي حليب البقر ؛

2- موازنة التقديرية لأستثمار :

حيث تقوم بإعداد موازنة الإستثمار على أساس تلبية إحتياجات و أولويات الملمبة من أجل إعادة تأهيل و صيانة و شراء الأدوات الإنتاجية و الطاقوية و أيضا من اجل تطوير و تحسين جودة منتجاتها ، ويكون ذلك عن طريق حيازة وسائل القياس و مراقبة المنتجات و آلات الإنتاج المتطورة .

3- موازنة الموارد البشرية :

في إطار التنظيم العمالي و برنامج تخفيض التكلفة و تعريف بالتشريعات الجديدة وهي

- كيفية العمال مع مختلف المناصب في المؤسسة ؛
- تحديد برنامج تكويني لتطوير و تحسين أداء العمال و مؤهلاتهم الشخصية في كل المجالات ؛

المطلب الثاني : الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار

تحليل إغرفات الموازنات :

1-1 تحليل إغرفات الإنتاج :

يتمثل النشاط الأساس لملمبة عريب في إنتاج الحليب و مشتقاته و توزيعها حيث تقوم المؤسسة بإنتاج عدة منتجات نذكر

الاساسية منها: حليب البقرة ،حليب البودرة ،ياغورت .

و باعتبار أن الملمبة تقوم بتمويل عدة مؤسسات عمومية على غرار وزارة الدفاع و المديرية الإقليمية للشرطة ، حيث تقوم الملمبة بتقدير منتجاتها و و ذلك بتنسيق مع رئيس مصلحة الإنتاج لمعرفة قدرة الآلات و اليد العاملة ، لذلك تكتسي الموازنة التقديرية للإنتاج أهمية كبيرة في المؤسسة ، لإن الإنتاج تحده المؤسسة الأم بشكل إجمالي ثم يقوم الفرع بتحديد الإنتاج باخذ بعين الإعتبار التكاليف و دعم حكومة .

الجدول (1.2) يمثل موازنة الإنتاج لسنة : 2016-2015-2014

EN KDA

RUBRIQUE	2014		2015		2016		evolu en %	evolu en %	evolu en %
	Objectifs	Realisation	Objectifs	realisations	objectifs	realisation	2014	2015	2016
C-PRODUCTION									
LAIT CRU ENTIER	1 890	3 414	4 000	2 811	3 129	2 642	180,63%	70,28%	84,45%
LAIT CRU DEMI ECREME	415	302	40	33	52	0	72,77%	82,50%	0,00%
LAIT CRU ECREME	5 433	2 444	340	75	80	0	44,98%	22,06%	0,00%
TOTAL LAIT CRU	7 738	6 160	4 380	2 919	3 261	2 642	79,61%	66,64%	81,02%
LPC	80 360	91 311	84 690	97 423	98 360	95 267	113,63%	115,03%	96,86%
TOUT LAIT DE CONSOMATION	88 098	97 471	89 070	100 342	101 621	97 909	110,64%	112,66%	96,35%
L.F.C	650	1 172	1 500	1 309	1 809	1 498	180,31%	87,27%	82,81%
LAIT CAILLE EN SACHET	998	1 183	1 200	1 711	2 339	1 140	118,54%	142,58%	48,75%
TOTAL LAIT CAILLE	998	1 183	2 700	3 020	4 148	2 638	118,54%	111,85%	63,60%
YAOURT 125 CC (MDN)	482	872	829	987	1 126	1 265	180,91%	119,06%	112,34%
YAOURT 125 CC (HORS MDN)	67	54	814	43	68	237	80,60%	5,28%	348,53%
TOTAL YAOURT	549	926	1 643	1030	1 194	1 502	168,67%	62,69%	125,80%
DESSERTS LACTES 125CC MDN	252	134	224	120	111	320	53,17%	53,57%	288,29%
DESSERTS LACTES 125CC HORS MDN	28	7	90	30	44	57	25,00%	33,33%	129,55%
TOTAL DESSERT LACTES	280	141	314	150	155	377	50,36%	47,77%	243,23%
CRÈME FRAICHE	430	43	376	49	144	59	10,00%	13,03%	40,97%
PATES FRAICHES	267	115	500	128	206	165	43,07%	25,60%	80,10%
CREME FRAICHE POUR BEURRE	57	35	251	37	61	41	61,40%	14,74%	66,78%
TOTAL TOUT LAIT	91 329	101 086	96 354	104 756	109 338	102 691	110,68%	108,72%	93,92%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مصلحة مراقبة تسيير

تعليق :

بالنسبة لحليب الخام الذي ينقسم إلى ثلاثة أنواع :

1- حليب كامل الدسم (**lait CRU ENTIER**) : نرى أن الملمبة سنة 2014 حققت إنحراف إيجابي بتحقيق

80.63% أكثر من الإنتاج المقدر ، و هذه الزيادة ناتجة عن التعاقد مع ممولين جدد لحليب البقر (الخام) ، و هذا ما أدى

إلى وفرة في حليب البقر و زيادة الإنتاج ، و في سنة 2015 و 2016 وضعت المؤسسة تقديرات كبيرة حيث إعتمدت على

سنة 2014 كمرجع و لكن كان هناك إنحراف سلبي لكلتا السنتين بالنسبة 29.72% و 15.55% على التوالي و هذا

راجع إلى نقص في تجميع حليب البقر الخام ؛

2- حليب منزوع الدسم جزئيا (**Lait DEMI CREME**) : في سنة 2014 و 2015 فلقد حققت الملمبة إنتاج

بالنسبة 72.77% في سنة 2014 أي إنحرف سلبي بالنسبة % 27.23 و إنتاج بلغ 82.50 % أي إنحراف سلبي

بالنسبة 17.5% و كان هذا بسبب قرار الملمبة التي تعتمد بالنسبة كبيرة على حليب كامل الدسم و وفي سنة 2016 نرى

أن المؤسسة توقفت عن إنتاجه كليا لتلبية , طلبيات على حليب كامل الدسم ؛

3- حليب منزوع الدسم كليا (**Lait CRU ECREME**) : في سنة 2014 فلقد حققت الملمبة إنتاج قدره %

44.98 أي إنحراف سلبي بالنسبة % 55.02 حيث كان نفس القرار لتلبية الطلب على حليب كامل الدسم، و في سنة

2015 خفضت تقديراتها بالنسبة كبيرة لهذا المنتج ، و بالرغم هذا نجد إنحراف سلبي قدر ب 77.94 % بسبب نقص

الطلب عليه و عدم إعتتماد الملمبة عليه و في سنة 2016 توقفت المؤسسة بشكل كلي عن إنتاجه ؛

4- بالنسبة للحليب العادي **LPC** : في سنة 2014 و 2015 نرى أن هناك إنحراف إيجابي حيث قدر الإنتاج بالنسبة

110.64 % أي بالنسبة % 10.64 لسنة 2014 و لسنة 2015 أكثر من الإنتاج المقدر و هذا راجع إلى وفرة حليب

الخام و البودرة و الطلب الكثير عليه ، أما بالنسبة لسنة 2016 نلاحظ أن هناك تراجع في إنتاج الحليب العادي و كان سبب

في ذلك إلى تدني مخزون البودرة في نهاية السنة حيث قدر هذا الإنحراف بالنسبة 3.14% ؛

5- فالنسبة ل **LAIT CAILLE** : ينقسم إلى منتوجين LFC و LAIT CAILLE EN SACHET

فالنسبة لسنتي 2014 و 2015 نرى أن المؤسسة حققت إنحراف إيجابي لكلا المنتوجين و هذا راجع إلى تعاقد الملبنة مع ممولين جدد لحليب البقر حيث قدرت نسب هذا الإنحراف بمجموعة ب 18.54% و 11.85% لسنتي 2014 و 2015 على التوالي أما في سنة 2016 و وضعت المؤسسة توقعات كبيرة على أساس السنتين الماضيتين مما أدى إلى إنحراف سلبي بالنسبة 36.4% ؛

6- بالنسبة لياغورت (**YAOURT**) : هناك قسمين لهذا المنتج قسم خاص بوزارة الدفاع التي نعتبر الزبون الأول للملبنة في هذا المنتج حيث تعتمد عليه اللبنة لتحقيق أرباح كبيرة ، و قسم يخص المجتمع المدني ، فالنسبة للمنتج الموجه للقطاع العسكري ففي كل السنوات الثلاثة 2014 ، 2015، و 2016 كان هناك إنحراف إيجابي لكل السنوات و كان على التالي : 80.91% ل 2014 و 19.06% ل 2015 و 2016 بنسبة 12.34%. ويرجع السبب إلى تعاقد الملبنة مع عدة قطاعات عسكري جديد و زيادة الطلب على هذا المنتج من طرف الزبون ؛

أما بالنسبة للقسم المدني : نلاحظ العكس بالنسبة لسنتي 2014 و 2015 حيث كان سجلت إنحراف سلبي و كان كالتالي 19.40% و 27.12% و يرجع السبب إلى رداءة المنتج و كثرة المنافسين ، إلى أن الملبنة في سنة 2016 سجلت إنحراف إيجابي قدر ب 3 أضعاف من ما كان متوقع ب 248.53% و يرجع السبب إلى تغيير الملبنة في الغلاف و اعتماد سياسة الترويج و إشهار و فتح نقاط بيع لها؛

7- كريم ديسار (**DESSERT LACTES**) : و هناك قسمين لوزارة الدفاع و لمجتمع المدني حيث نلاحظ في سنتي 2014 و 2015 سجلت المؤسسة إنحراف سلبي لكل من القطاع العسكري أو المدني وكان هذا نتيجة إلى جودة و نوعية المنتج و في سنة 2016 سجلت إنحراف إيجابي لكل من قطاعين و كان سبب هذا الإنحراف إلى إعادة النظر في نوعية المنتج حيث كان بالنسبة 188.29% بالنسبة للقطاع العسكري و 29.55% للمجتمع المدني ؛

موازنة الإستثمار : يعرف الإستثمار على أنه مجموعة من الوسائل و القيم المادية الثابتة و المعنوية منها النقولة و غير منقولة التي قامت المؤسسة بجيازتها أو أنجزتها لنفسها ليس بهدف بيعها أو تحويلها و إما لإستغلالها لهدف زيادة الإستثمارية للمؤسسة.

حيث تقوم المؤسسة بتحديد إستثماراتها بعد البحث مع مختلف الأقسام و تقوم بتقسيمها لمجموعة من الإستثمارات مثل برامج الإعلام الآلي ، المباني ، وسائل الأنتاج ، معدات مكتب ، وسائل الإنتاج...إلخ.

وبعد أن تقوم المؤسسة بالتحديد إستثماراتها تقوم برفعها للمجمع الوطني للموافقة عليه حيث يكون من واجب مدير الملبنة تبرير هذه الإستثمارات لكي يتم الموافقة عليها ، لهذا نلاحظ نقصان النتائج مع التقديرات في الإستثمار لأن المجمع الأم يقوم بإلغاء معظم المشاريع و المشاريع التي تقبل تأخذ وقت كبير في تحقيق لأنها تخضع لقانون الصفقات العمومية .

جدول (2.2) يمثل موازنة الإستثمار

MONTAN EN KDA

	2014		2015		2016		evolua %2014	evolua % 205	evolua %2016
	prevision	realisation	prevision	realisation	prevision	realisation			
EQUIPEMENTS DE PRODUCTIONS + LABORATOIRE	90 000	64 178	86 000	47 497	158 000	38 873	71,31%	74,01%	24,60%
EQUIPEMENTS DE CONDITIONNEMENT	0	0	107 000	119 669	132 000	30 000	0,00%	111,84%	22,73%
EQUIPEMENTS DES UTILTES	35 592	35 592	199 000	81 802	156 000	60 000	100,00%	41,11%	38,46%
MATERIELS DE TRANSPORT ET MANUTENTION	4 000	3 200	3 000	6 014	1 000	0	80,00%	200,47%	0,00%
MATERIELS INFORMATIQUES	210	210	1 500	1 500	2 500	845	100,00%	100,00%	33,80%
EQUIPEMENTS ET MOBILIERS DE BUREAUX	1 000	1 000	2 000	822	2 000	0	100,00%	41,10%	0,00%
BATIMENTS ET EQUIPEMENTS SOCIAUX	0	0	45 800	0	48 000	23 227	0,00%	0,00%	48,39%
EQUIPEMENTS AGRO-ELEVAGE	4 917	4 917	0	0	0	0	100,00%	0,00%	0%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مصلحة مراقبة تسيير

جدول (3.2) يمثل موازنة موارد بشرية :

MONTAN EN KDA

Activité	objectifs			Realisation			Evolution		
	2014(1)	2015(2)	2016(3)	2014(4)	2015(5)	2016(6)	1/4	2/5	3/6
Frais de personnel	140 208	197 502	204 624	198 197	203 188	226 063	57989	5686	21439
permanents	110	106	106	109	109	100	-1	3	-6
Temporaires	151	175	190	176	185	210	25	10	20
Apprentissage	10	19	19	19	19	19	9	0	0
formation continue	30	30	30	15	10	12	-15	-20	-18

تعليق :

نلاحظ أن المؤسسة سجلت إنحرافات كبيرة في ثلاث سنوات في مصاريف العمال حيث كانت على الشكل التالي : 57989 (2014) و 5686 (2015) ، 21439 (2016) حيث نرى أن أكبر إنحراف كان في سنة 2016 و ذلك بسبب تقاعد عدد من العمال إلا أن هذا زاد من مصاريف لأن المؤسسة تقدم منح مالية للمتقاعدين و حيث زاد عدد العمال المؤقتين لأن الملمبة أصبحت تعمل باربعة أفواج . و بالنسبة للتكوين حيث رفض العديد من العمال القيام به .

جدول (4.2) يمثل موازنة جدول حساب النتائج :

EN KDA

جدول (4.2) يمثل موازنة جدول حساب النتائج :

NCPT	RUBRIQUE	objectifs			realization			evolution %		
		2014 (1)	2015(2)	2016(3)	2014(4)	2015(5)	2016(6)	(4/1)	(5/2)	(6/3)
70	Ventes et produits annexes	2 383 963	3 430 028	2 756 170	2 600 357	2 629 732	2 647 421	109%	77%	96%
72	Variation stocks produits finis et en cours	0	0	0	1 258	1 840	2 500	0,00%	0,00%	0,00%
73	Production immobilisée	0	0	0	0	630	0	0,00%	0,00%	0,00%
74	Subventions d'exploitation	47 352	42 504	0	49 423	17 545	13 918	104%	41%	0,00%
I-	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 431 315	3 472 532	2 756 170	2 651 038	2 649 747	2 663 839	109%	76%	97%
60	Achats consommés	1 886 587	2 753 942	2 162 971	2 041 274	2 051 987	2 040 535	109%	75%	94%
61/62	Services extérieurs et autres consommations	9 158	29 940	21 600	23 725	24 853	31 361	259%	83%	145%
II-	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 895 745	2 783 882	2 184 571	2 064 999	2 076 840	2 071 896	109%	75%	95%
III-	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	535 570	688 651	571 599	586 039	572 907	591 943	109%	83%	104%
63	Charges de personnel	140 208	197 412	0	261 846	228 154	226 063	187%	116%	0%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	3 400	4 656	0	10 902	6 792	3 776	321%	146%	0%
IV-	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	391 962	486 583	571 599	313 291	337 961	362 104	80%	69%	63%
75	Autres produits opérationnels	2 400	4 200	0	5 521	11 869	4 819	230%	283%	0,00%
65	Autres charges opérationnelles	360	360	0	6 248	5 302	1 117	1736%	1473%	0,00%
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	44 686	56 712	0	161 089	104 976	78 870	360%	185%	0,00%
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0	0	0	8 897	2 564	4 043	0,00%	0,00%	0,00%
V-	V- RESULTAT OPERATIONNEL	349 316	433 711	571 599	160 372	242 116	290 979	46%	56%	51%
76	Produits financiers	0	0	0	0	0	2 875	0,00%	0,00%	0,00%
66	Charges financières	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
VI-	VI-RESULTAT FINANCIER	0	0	0	0	0	2 875	0,00%	0,00%	0,00%
VII-	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	349 316	433 711	571 599	160 372	242 116	293 854	46%	56%	51%
695	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0	24 440	37 524	0	0,00%	0,00%	0,00%
692/3	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	-19 767	-1 896	0	0,00%	0,00%	0,00%

	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 433 715	3 476 732	2 756 170	2 665 456	2 664 180	2 675 576	110%	77%	97%
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 084 399	3 043 022	2 184 571	2 509 757	2 457 692	2 381 722	120%	81%	109%
VIII-	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	349 316	433 711	571 599	155 699	206 488	293 854	45%	48%	51%
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
67	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
IX-	IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
X-	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	346 316	433 711	571 599	155 699	206 488	293 854	45%	48%	51%

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على وثائق مصلحة مراقبة تسيير

التعليق : نلاحظ من خلال موازنة جدوا النتائج لسنوات الثلاثة 2014 ، 2015 ، 2016 ماييلي :

- إنتاج السنة المالية : حيث كان سنة 2014 ، 2015 ، 2016 بنسبة 107% ، 76% ، 97 % على التوالي ، أي زيادة عن المخطط بنسبة 9 % لسنة 2014 ، و نقصان بنسبة 24 % و 6 % لسنة 2015 و 2016 على التوالي ؛
و تفسر زيادة بسبب زيادة في نشاط الملمبة أم النقصان لعدم فوترة صفقات التي أبرمتها مع وزارة الدفاع .
- إستهلاك السنة المالية : كان سنة 2014 ، 2015 ، 2016 بنسبة 109 % ، 75 % ، 96 % على التوالي ، حيث نلاحظ زيادة بالنسبة 9 % لسنة 2014 و هذا لزيادة نشاط المؤسسة و يعود سبب نقصان إلى سوء تقدير مراقب التسيير في وضع تقديراته بإعتماد على سنة 2014 كأساس ؛
- القيمة المضافة لإستغلال : حيث كان في سنة 2014 ، 2015 ، 2016 بنسبة 109 % ، 85 % و 104 % على التوالي ؛
حيث نلاحظ أنها سجلت إرتفاعا في سنة 2014 و 2016 بنسبة 9 % و 4 % وهذا بسبب إرتفاع رقم أعمالها .
- الفاض الخام في إستغلال حيث نلاحظ أن هناك نقصان في ثلاث سنوات و ذلك بسبب زيادة في تكاليف المستخدمين الذي يرجع إلى صب تعويضات مالية للعمال ؛
- النتيجة العادية قبل الضرائب : نلاحظ في السنوات الثلاثة أن هناك نقصان في النتيجة بنسبة 54% و 44% ، 22 % على التوالي ؛
و يرجع هذا النقصان إلى إلزام الدولة على الملمبة بتقديم جزء من أرباحها بسبب التقشف ؛
- النتيجة الصافية لنشاط : نلاحظ إنحراف سلبي مقارنة مع ماهو متوقع بنسبة 55% ، 52 % و 21 % ؛
- و أخيرا نجد أن الملمبة حققت نتائج إيجابية حتى و لو كانت أقل من ماهو متوقع ؛

المطلب الثالث: القرارات التي تتخذها المؤسسة

تعد عملية اتخاذ القرار الوظيفة الحيوية في المؤسسة حيث اتضح لنا أن الملمبة تعتمد في عمليات التخطيط والرقابة على المتحصل عليها من طرف المؤسسة الأم ، حيث تسعى المؤسسة إلى تكثيف جهودها من أجل تحقيق هذه التقديرات ونظرا لمركزية اتخاذ القرار من طرف المؤسسة الأم فان المؤسسة تتخذ القرارات التالية :

- ✓ قرارات تتعلق بالإنتاج .
- ✓ قرارات تتعلق بالموارد البشرية و التكوين .
- ✓ قرارات تتعلق بالزبائن .

أولا : قرارات تتعلق بالإنتاج

تعتمد الملمبة في إتخاذ القرار المتعلقة بالعملية الإنتاجية على مايلي :

- ✓ الطلبات المحصل عليها من الزبائن ؛
- ✓ التعاقدات مع ممولين جدد لحليب البقر ؛
- ✓ تقدير البيئة الخارجية ؛
- ✓ تتخذ الملمبة قرار التخفيض في الإنتاج عند ملاحظة تدني مخزونها من البودرة و ذلك من أجل تلبية جزء من طلبات حتى نهاية الدورة ؛
- ✓ تتخذ قرار التوقف عن انتاج إلا في حالة حصول عطب بالآلة أو إصابة عامل ؛
- ✓ تقوم الملمبة بإتخاذ قرار زيادة في الإنتاج بزيادة فوج من عمال ؛


ثانيا :قرارات تتعلق بالموارد البشرية

حيث تقوم المؤسسة بإتخاذ القرارات التالية :

- ✓ القيام بتوظيف عمال جدد ؛
- ✓ تحديد عدد العمال الذين سيخضعون لتكوين و الإختصاصات ؛
- ✓ تحديد عدد العمال المؤقتين ؛
- ✓ تحديد عدد المتربصين ؛

خلاصة الفصل

حاولت خلال هذا الفصل عرض أهم أدوات الدراسة و المنهج المتبع، وكذلك عرض لأهم نتائج الدراسة من خلال عرض الموازنات التقديرية في مبلنة عريب ، وكذا أهم القرارات المتخذة و كذلك عرض لكيفية مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات و أهم القرارات التي ساهمت في اتخاذها .



خاتمة

الخاتمة :

نظرا لتقدم الذي عرفه العالم في مختلف المجالات . خاصة مجال الإقتصادي الذي يرجع سببه إلى التطور المستمر في البنى الإقتصادية للمؤسسة ، الأمر الذي أدى إلى تعدد تقنيات التسيير على مستوى المؤسسة الإقتصادية ، حيث أصبح من اللازم على الإدارات الحديثة أن تواكب التغيرات المستمرة للمناخ الإقتصادي ، و ذلك حتي تتمكن من القيام بوظائفها الأساسية (التخطيط ، التنسيق ، الرقابة ، إتخاذ القرارات)، بشكل الذي يساعدها على الوصول إلى أهدافها و تحقيقها ، و ذلك بإدخال ميكانيزمات و أدوات معاصرة و هي الموازنة التقديرية .

التي هي عبارة عن تحديد كمي لبرنامج عمل خلال فترة زمنية محددة وامتداد لمخططات المؤسسة ، وقد تعدى استخدام هذه التقنية لحد أصبحت تميز للإدارة الحديثة ، كما أصبح موضوع الموازنات التقديرية من الدعائم الثابتة التي تقوم عليه الإدارة السليمة في إتخاذ القرارات المختلفة و تحقيق الأهداف على أحسن وجه . و الإعتماد على الموازنة التقديرية في إعداد الوثائق مثل الميزانية التقديرية و جدول حساب النتائج ، سيمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات هامة لتحقيق غايات المؤسسة .

ومن خلال دراستنا وبهدف الإجابة على إشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في " إلى مدى تساهم الموازنة التقديرية في خدمة مصالح المؤسسة الإقتصادية عن طريق المساعدة في إتخاذ القرارات الرشيدة " ملبنة عريب ؟". سنستخلص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وذلك من خلال الجانبين النظري والميداني :

- ✓ وظيفة مراقبة التسيير ووظيفة مستقلة في ملبنة عريب للإنتاج الحليب و مشتقاته ؛
- ✓ هناك مركزية في تحسين و تسيير القرارات ، إذ أن المؤسسة الأم هي التي تقوم بتحديد الأهداف و بالتالي إعداد الموازنات و فقا لتلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة ؛
- ✓ الموازنة التقديرية تساهم في صنع القرارات ، عن طريق تحديد الإنحرافات أسبابها مما يساعد المسؤولين في إتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- ✓ إن الموازنة التقديرية لا تكفي لوحدها في تحسين القرارات فلا بد من وجود أدوات و أساليب رياضية أو تكنولوجية أكثر تطورا لتحسين القرارات ؛
- ✓ لا تولي الملبنة إهتماما بالموازنات الأخرى في الملبنة التي تكون ذات أهمية كبيرة لها مثل موازنة التمويل و موازنة المشتريات إلخ ؛
- ✓ تعمل ملبنة عريب على تحليل إنحرافات معرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك ، حيث تقوم بإعداد تقرير شهري يرفع للمجمع جيبلي، ويتضمن نسب الإنتاج و مقدار الإنحرافات في الأداء مع تقديم المبررات التي أدت إلى وجود هذه الإنحرافات إيجابية كانت أو سلبية؛

التوصيات :

من خلال التحليل والدراسة التي قمنا بها يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تطور نظام الموازنة التقديرية في الملبنة :

- ✓ ضرورة خلق وعي بأهمية وكفاءة الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة لذلك على الملبنة أن تسعى لوضع تقديراتها بشكل دقيق بجانب التقديرات التي تحصل عليها من طرف المؤسسة الأم ؛
- ✓ ضرورة القيام بالدورات التدريبية في مجال إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية لزيادة الخبرة والكفاءة في استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة لصنع وترشيد القرارات ؛
- ✓ تحديد المسؤوليات مما يولد شعور بالمسؤولية من أجل تقليص الإنحرافات ؛
- ✓ ضرورة توسيع نشاط المؤسسة خاصة في قسم الإنتاج باعتباره النشاط الرئيسي في الملبنة وذلك باقتناء آلات جديدة و متطورة و تحسين جودة منتوجها عن طريق البحث في للخروج بمكونات جيدة ؛

آفاق الدراسة :

- تعتبر دراستنا في هذا الموضوع مجرد محاولة متواضعة ، لأنها لا تلم في كل حال من الأحوال بجميع زوايا الموضوع ، وبالتالي فهي بحاجة إلى إثراء وتوسع وتفصيل ، لذا نرجو من زملائنا الطلبة إثراء هذا الموضوع ببلبحث في المواضيع الآتية:
- ✓ نظام الموازنات التقديرية وعلاقته بالوظائف الإدارية : التخطيط، التنسيق، التنظيم، الرقابة؛
 - ✓ المفاضلة بين المشاريع الاقتصادية بواسطة استخدام الموازنات الرأسمالية؛
 - ✓ أثر الموازنة التقديرية في التقليل من المخاطر المواجهة لمؤسسة؛
 - ✓ أثر أنظمة المعلومات الذكية في تفعيل دور الموازنة التقديرية.

المراجع

الكتب

1. عبد الحفي مرعي، عطية عبد الحفي مرعي، "المحاسبة الادارية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر.
2. محمد حافظ الحجازي " دعم القرارات في المنظمة " فلمنج لطباعة ، بدون طبعة ، مصر ، بدون سنة نشر .
3. محمد رفيق الطيب، «مدخل للتسيير» ، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995 .
4. محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد المرسي، إدارة الأعمال، الرياض ، مكتبة الشريقي .
5. منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000 .
6. مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، عبد الخالق، " المحاسبة الادارية "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان ، الأردن ، بدون سنة نشر .
7. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر التوزيع، الأردن.

الرسائل و مذكرات

8. أربا الله عبد القادر دور نظام معلومات محاسبي في إتخاذ القرار ،ماستر ، جامعة الأغواط .
9. بن حديد أحمد عبد السلام " الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، التخصص :تدقيق ومراقبة التسيير ، 2014 .
10. بن خروف جلييلة، «دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات» ، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
11. تجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر ، 2006 .
12. حليمي سارة "مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية "، تخصص تدقيق و مراقبة تسيير ، 2014/2013 .
13. ساحل فاتح دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية علوم الاقتصادية و علوم تسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
14. شريف غياض، فيروز رجال مداخلة " الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار " جامعة 08 ماي 1945 قلمة 2010.

15.الملتقيات

16. شريف غياض، فيروز رجال مداخلة " الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار " جامعة 08 ماي 1945 قلمة 2010 .

المقابلات الشخصية

17. مصطفى سمير ، مراقبة تسيير ، أنواع الموازنات و القرارات المتخذة ، ملبنة عريب عين الدفلى (2017/03/23) مقابلة شخصية .

مراجع باللغة الأجنبية

18. Caroline Selmer , Toute la fonction financière, Ed DUNOD, paris, 2006
19. H. Simon , 1957
20. Horgren & sundney 1995
21. Patrick bosselier, «**contrôle de gestion**», collection PQR serge everqet, pari, 1999.

مواقع إلكترونية

22. أحمد السيد كدري مبادئ عملية إتخاذ القرار <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>

23. محمد بن سعيد الفطيسي ، الحوار المتمدن-العدد: 1987 - 2007 / 7 / 25 - 11:08 ، المحور: مواضيع وابحاث

سياسية .