

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دكتوراه الطور الثالث

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية

دراسة ميدانية

من إعداد:

معمر بوكريكب

الصفة	المؤسسة	الرتبة	لجنة المناقشة
رئيساً	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	أحمد متاوي
مقرراً	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	عبد الله قويدر الواحد
مناقشاً	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	فاطمة مانع
مناقشاً	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	عبد الله قلش
مناقشاً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	عبد الله عناني
مناقشاً	جامعة تيارت	أستاذ محاضر أ	ميلود ميدون سيساني

السنة الجامعية: 2023/2022



الشكر واليقين

أحمد الله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات، فكلما حمدت ربي وجدت منه ما يرضيني، فلك الحمد ربي حتى ترضى، ولك الحمد ربي إذا رضيت، ولك الحمد ربي بعد الرضى. فالحمد لله على كل حال.

أتقدم بجزيل الشكر إلى منبع العلم والمعرفة جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، ثم أتقدم بالشكر إلى كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، ونخص بالشكر قسم علوم التسيير.

ومصادقا لقول رسول الله ﷺ: "من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" رواه أحمد وغيره

أتقدم بجزيل الشكر تقديرا واعترافا بالجميل لأولئك المخلصين الذين لم يدخروا جهدا في مساعدتي في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الدكتور الأستاذ **قويدر الواحد عبد الله** صاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في إعداد هذا العمل، فجزاه الله كل خير.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر كذلك إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد في إخراج هذا البحث على هذا الوجه.

الباحث: بوكريكب معمر

الأهـل

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

أهديه إلى رفيقة الدرب .. بلسم الروح .. وأم الولد

أهديه إلى إياد .. قرّة العين والفؤاد .. أصلحه الله وأطال في عمره

أهديه إلى كل قريب سواء بالدم أو بالصحبة المباركة، وإلى كل من أمتعنا بحضوره وأفادنا بقوله ..

أهديه إلى كل من علم أن العلم يؤخذ ليُعطى .. فاجتهد في الأخذ واجتهد في العطاء.

بوكريكب معمر

الفهرس
ع

الصفحة	الفهرس
	الشكر
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - د	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار العام لنظام الموازنات التقديرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموازنات التقديرية
3	المطلب الأول: ماهية الموازنات التقديرية
6	المطلب الثاني: تصنيف الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها
10	المطلب الثالث: الموازنات التقديرية واستراتيجية المؤسسة
12	المطلب الرابع: مزايا وعيوب الموازنات التقديرية
16	المبحث الثاني: الإطار العام لإعداد الموازنات التقديرية
16	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي كأول خطوة لإعداد الموازنات التقديرية
22	المطلب الثاني: علاقة الموازنات التقديرية بمراكز المسؤولية في المؤسسة
27	المطلب الثالث: تخطيط الموازنات التقديرية في المؤسسة
33	المبحث الثالث: إدارة الموازنات التقديرية

33	المطلب الأول: إدارة التنبؤ
36	المطلب الثاني: إعداد الموازنات التقديرية
41	المطلب الثالث: أساليب إعداد الموازنات التقديرية
49	خلاصة الفصل
51	الفصل الثاني: دور تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الأداء في المؤسسات الإنتاجية
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة
58	المطلب الثاني: إدارة الأداء في المؤسسة
60	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة
65	المبحث الثاني: تشخيص الأداء في المؤسسة
65	المطلب الأول: خطوات تشخيص الأداء في المؤسسة
71	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لأداء المؤسسة
74	المطلب الثالث: التشخيص الداخلي لأداء المؤسسة
79	المبحث الثالث: تحليل الأداء في المؤسسة
79	المطلب الأول: مؤشرات الأداء في المؤسسة
88	المطلب الثاني: قياس ومراقبة أداء الموازنات التقديرية
91	المطلب الثالث: تحليل الانحرافات
95	خلاصة الفصل

96	الفصل الثالث: علاقة الموازنات التقديرية بالأداء في المؤسسة الإنتاجية
97	تمهيد
98	المبحث الأول: عملية الرقابة في المؤسسات الإنتاجية
98	المطلب الأول: عملية الرقابة
102	المطلب الثاني: أنواع نظام الرقابة الفعال، أنواعه وأهدافه
104	المطلب الثالث: مستويات نظام الرقابة
110	المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في المؤسسة الإنتاجية
110	المطلب الأول: الموازنات التقديرية كألية لمراقبة التسيير
113	المطلب الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط
118	المطلب الثالث: توافق الموازنات التقديرية مع الأشخاص ومع الأهداف التي تنتهجها المؤسسة
124	المبحث الثالث: دور وأهمية التنبؤ في إعداد الموازنات التقديرية
124	المطلب الأول: دور التنبؤ في إعداد الخطط
129	المطلب الثاني: أهم أساليب التنبؤ
133	المطلب الثالث: قياس جودة التنبؤ
138	خلاصة الفصل
140	الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E
141	تمهيد
142	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

153	المبحث الثاني: استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E
184	المبحث الثالث: عرض الاستبيان وتحليل نتائجه
206	خلاصة الفصل
207	خاتمة
	الملخص
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الخط اول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
130	تصنيف أساليب التنبؤ	1-I
132	الفرق بين السلاسل الزمنية والنموذج الترابطي للتنبؤ	2-I
154	المبيعات المقدرة والمحقة في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته لسنة 2018	1-IV
156	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2014 إلى 2018	2-IV
158	تقسيم القوى العاملة حسب الفئة المهنية الإجتماعية لسنة 2018	3-IV
158	التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر سنة 2018	4-IV
159	التوظيف المحقق لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017	5-IV
160	المبيعات المقدرة والمحقة لسنة 2019	6-IV
161	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2015 إلى 2019	7-IV
163	تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية خلال سنة 2019	8-IV
164	التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2019	9-IV
164	التوظيف المحقق في 2019 مقارنة بـ 2018	10-IV
166	المبيعات المقدرة والمحقة لسنة 2020	11-IV
167	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2016 إلى 2020	12-IV
169	تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية خلال سنة 2020	13-IV
170	التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2020	14-IV
170	التوظيف المحقق في 2020 مقارنة بـ 2019	15-IV

172	المبيعات المقدرة والمحقة لسنة 2021	16-IV
173	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2017 إلى 2021	17-IV
175	تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية خلال سنة 2021	18-IV
176	التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2021	19-IV
176	التوظيف المحقق في 2020 مقارنة بـ 2019	20-IV
178	المبيعات المقدرة والمحقة لسنة 2022	21-IV
179	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2018 إلى 2022	22-IV
181	تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية خلال سنة 2022	23-IV
182	التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2022	24-IV
182	التوظيف المحقق في 2022 مقارنة بـ 2021	25-IV

فلسفة الإشكال
فلسفة الإشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	أنواع الموازنات التقديرية	1-I
07	تصنيف الموازنات التقديرية	2-I
16	عملية التخطيط الاستراتيجي	3-I
23	أنواع مراكز المسؤولية	4-I
27	تخطيط الموازنات التقديرية	5-I
36	امتداد نشاط التنبؤ عبر مراحل النشاط الانتاجي	6-I
55	مثلث الأداء لجيلبرت	1-II
66	مصنوفة SWOT لتحليل مواقف الصراع	2-II
68	نموذج القوى الخمس لبورتر	3-II
80	مؤشرات الأداء في المؤسسة	4-II
86	تصور الكفاءة مقابل الفعالية	5-II
92	شجرة الانحرافات	6-II
99	خطوات الرقابة	1-III
105	مستويات نظام الرقابة	2-III
107	خطوات مراقبة التسيير	3-III
112	مراحل تسيير الموازنات	4-III
113	عملية الموازنات والتخطيط	5-III

117	ربط التحليل البيئي بالتخطيط	6-III
121	مبادئ مراقبة الموازنات التقديرية	7-III
149	الهيكـل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E	1-IV

ہ ہ ہ ہ ہ ہ
ہ ہ ہ ہ ہ ہ
ہ ہ ہ ہ ہ ہ
ہ ہ ہ ہ ہ ہ

تهدف الموازنات التقديرية إلى توفير تقدير الدخل ونفقات المؤسسة على مدى فترة زمنية معينة، وتساعد في التخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات بشأن توجيه الموارد، وتعمل الموازنات التقديرية على تحديد مستوى الإنفاق المناسب والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف والتخفيض من المصروفات، كما تساعد في الرصد المالي ومتابعة تنفيذ الأنشطة وتحليل النتائج لتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

كما تسعى الموازنات التقديرية إلى مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا يتم عن طريق تقييم الأداء الوظيفي والذي هو عملية تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة أو الشركة وذلك بهدف تحديد مستوى الأداء وقدرات الموظفين في تحقيق الأهداف المحددة للشركة وتحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية التي وضعتها.

يعتمد تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من المقاييس والمعايير التي تحدد العمل المطلوب من الموظف وتقارنه بالأداء الفعلي للموظف في العمل مما يساعد في تحديد مكان النقص في أداء الموظف وماهو المطلوب لتطوير أداءه، وتتضمن عملية تقييم الأداء في المؤسسة عدة خطوات منها تحديد الأهداف والمعايير المفروضة وتحديد الفترة الزمنية للتقييم وتقييم الأداء الفعلي.

يعتبر استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة أداة مفيدة ولكن يمكن أن تصبح غير كافية في بعض الأحيان، وذلك لأن الموازنات التقديرية تعتمد على توقعات مبنية على تحليلات الأداء السابقة والظروف الاقتصادية الحالية، وهذا يعني أنها تعتمد على افتراضات محددة، وعندما تتغير هذه الافتراضات أو تظهر متطلبات جديدة للمؤسسة، فقد تصبح هذه الموازنات غير كافية في توفير صورة كاملة لأداء المؤسسة، كما أن استخدام الموازنات التقديرية بشكل منفرد دون اعتماد على أدوات إدارة أخرى مثل تحليل المخاطر والمقارنة بالأداء الفعلي، يعرض القرارات المؤسسية لخطر الارتجالية وعدم الدقة، بالإضافة إلى ذلك، تتحول الموازنات التقديرية في بعض الأحيان إلى أداة لتحقيق الأهداف المتفق عليها سلفاً بدلاً من توفير صورة دقيقة لأداء المؤسسة، وهذا يجعلها أداة غير كافية للتعلم والتحسين المستمر في المؤسسة.

بمجموعة مناسبة من الأدوات والتقنيات يمكن استخدام الموازنات التقديرية بشكل مفيد في تقييم أداء المؤسسة، ومن الأدوات المفيدة تحليل المخاطر، والمقارنة بالأداء الفعلي، وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء كما يمكن استخدام أساليب التخطيط المتقدمة مثل تحديد ثلاثي الأبعاد، وبناء موازنات مرنة لتمكين المؤسسة من التعامل مع المستجدات.

الإشكالية:

بناء على ما سبق، يمكن طرح السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؟

وللتفصيل أكثر في هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية التي يسعى البحث إلى معالجتها:

- كيف يمكن استخدام الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؟

- كيف يمكن تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؟

- ما العلاقة الموجودة بين الموازنات التقديرية وعملية تقييم الأداء في المؤسسات لإنتاجية؟

الفرضيات:

يهدف الإجابة على إشكالية البحث، وعلى الأسئلة الفرعية المنبثقة عنها؛ تم صياغة الفرضيات التالية:

- إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف؛

- الموازنات التقديرية تساهم في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف؛

- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تقوم بتقييم أدائها بشكل دوري؛

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية متغيراتها، وشكل ومستوى العلاقة بينها، حيث جاء لبحث عن المساهمة التي يمكن أن يحققها الفهم الجيد لعملية إعداد الموازنات التقديرية في مختلف أدائها في تحسين عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الإنتاجية. حيث يتطلب الالتزام بالموازنات التقديرية المثابرة والتخطيط الجيد، فلا يجب أن يشعر مسيرو المؤسسات بالضيق إذا وجدوا أنفسهم يواجهون تحديات في الموازنات التقديرية؛ فكثير من المؤسسات ليس لديها حتى موازنات! قد يضع البعض موازنات تقديرية ولكن يجد صعوبة في مواجهة تحدياتها. ومع ذلك، مع التصميم والإعداد المناسب، يمكنك التغلب على تحديات هذه الموازنات والسير على طريق النجاح المالي بالنسبة للمؤسسة. إذ لم نجد أي دراسة تناولت هذا الموضوع من هذه الناحية -تحديات الموازنات التقديرية- فهذه الفجوة شكلت لدينا حافز من أجل تبني ودراسة الموضوع.

أهداف الدراسة:

إضافة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- مدى أهمية التعريف بتحديات الموازنات التقديرية لدى مسيري المؤسسات الإنتاجية وهذا من أجل الإعداد الجيد لها، ولتقوم بالعمل الذي أنشأت من أجله؛
- العلاقة الموجودة بين تطبيق الموازنات التقديرية وفعالية وكفاءة تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؛
- إبراز علاقة التأثير والتأثر بين تطبيق الرقابة وكفاءة وفعالية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؛
- إبراز لعلاقة بين تطبيق عملية التخطيط وكفاءة وفعالية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؛
- إبراز العلاقة بين تطبيق عملية التنبؤ وكفاءة وفعالية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؛
- إبراز العلاقة بين تطبيق عملية وضع الموازنات التقديرية وكفاءة وفعالية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة انطلاقاً من مجموعة من الدوافع والمبررات الشخصية والموضوعية يمكن إدراجها في النقاط الآتية:

- تمثل الموازنات التقديرية تحدياً حقيقياً في ذهنيات المديرين ومسيري المؤسسات الإنتاجية، ولذلك فهي تحتاج إلى مزيد من الفهم والدراسات والتحليل، بغض النظر عن التخصصات المختلفة ذات الصلة بها؛
- الموازنات التقديرية بالرغم من التوجهات الحديثة لها، إلا أنها بقيت محل شبهة واتهام من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية لتقييم أداءها، وهذا ما جعلنا نحاول توجيه هذه الأفكار ووضعها في إطارها الصحيح بتبيان مدى أهمية الفهم الصحيح لها ولأهم تحدياتها، حتى تكون عملية وتقوم بالعمل الذي وجدت من أجله بكفاءة وفعالية؛
- الوقوف على واقع المؤسسات الإنتاجية من منظور الفهم الصحيح لإجراءات استخدام الموازنات التقديرية، ودرجة الالتزام بها، ومدى تأثيرها على عملية تقييم الأداء؛
- الميول الشخصي للباحث إلى المواضيع المتعلقة بطرق تقييم أداء المؤسسات، وكل الدراسات التي علاقة بالمؤسسات الإنتاجية (الإنتاج، اللوجستيك، تقييم الأداء، التخطيط الاستراتيجي الخ)

- الارتقاء الفكري للباحث في مجال إدارة وتسيير المؤسسات الإنتاجية، باعتبارها فلسفة أعمال تحتاج المزيد من البحث والتدقيق من جهة، وتطوير آليات التحليل الجزئي للمؤسسات الإنتاجية باعتبارها مقارنة جيدة لإدارة الأعمال من جهة أخرى؛

صعوبات الدراسة:

أثناء إعداد هذه الدراسة واجهت الباحث مجموعة من الصعوبات، يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

فيما تعلق بالجانب النظري، قام الباحث بالبحث بالبحث في المراجع بلغات أجنبية (الفرنسية والانجليزية)، حيث كان التحدي يكمن في ترجمة النصوص وال فقرات الأجنبية إلى اللغة العربية دون أن يختل معناها؛ ومن الصعوبات التي واجهت الباحث في إعداد الدراسة الميدانية، وجدنا صعوبة كبيرة في التواصل مع مديري وأصحاب ومسيري المؤسسات الإنتاجية فيما يخص الاستجابة لطلبات المقابلة واجراء الاستقصاء، وتحديد موعد لاستلام وتسليم استمارات الاستبيان، على اعتبار أن معظم المؤسسات لم تستقبل الباحث من أول اتصال أو زيارة، بل تم ذلك بعد تحديد عدة مواعيد، التي أُلغيت وأجلت الكثير منها، وهذا ما تسبب في إطالة فترة جمع البيانات، ومما زاد في التكلفة المالية المخصصة لذلك، والتي أصلا كانت تقع ضمن إمكانيات الباحث المحدودة، ومن الصعوبات أيضا نذكر عدم استجابة العديد من الأساتذة والمختصين في الإحصاء في الاستجابة لطلبات تحكيم الاستبانة رغم الاتصالات الكثيرة، حيث لم يستجب لطلبات التحكيم إلا عدد محدود جدا من الأساتذة. ولكن ورغم كل هذه الصعوبات، إلا أنها لم تثني الباحث عن إتمام الدراسة.

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع، ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حاول الباحث تناول الدراسة بالبحث والتحليل من كل الجوانب الممكنة، وهذا للإجابة على الإشكالية المذكورة سابقا، وما تضمنته من أسئلة فرعية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالأساس في بناء الجزء النظري من الدراسة، حيث تطلب الأمر تناول كم كبير من المعلومات، وكذا نتائج الدراسات السابقة للإلمام بكل العناصر ذات الصلة بالموضوع، كما أن الجزء التطبيقي تخلله أيضا استخدام المنهج الوصفي، حيث حاول الباحث قراءة وشرح الجداول الاحصائية والأشكال البيانية للدلالة وتوضيح خصائص العينة المدروسة.

في جزء الدراسة الميدانية، والتي تعتبر استقصاء لواقع وأثر استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية، استخدم الباحث أداة التحليل لتفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات، والتي ساهمت في الأخير بالخروج باستنتاجات اعتمد عليها لاقتراح التوصيات.

حدود الدراسة:

وفق منهجية البحث العلمي، لم تكن الإجابة على اشكالية الدراسة بالشكل المباشر، بل تطلب الأمر التطرق بالدراسة والتحليل لماهية متغيرات الدراسة، لكن كان من الصعوبة التطرق لكل التفاصيل وهذا راجع لاتساع مفهوم هذه المتغيرات، فكيف نجتمعها في دراسة واحدة؟ كما أن الباحث مجبر على الالتزام بالإطار الزمني والمكاني المحدد للبحث، ويمكن تبيان حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المنهجية للدراسة:

جاء هذا البحث للتركيز على الموازنات التقديرية، وأثرها على عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الإنتاجية، من خلال توضيح العلاقة بين استخدام الموازنات التقديرية وكفاءة وفعالية عملية تقييم الأداء، من جهة، ومن جهة ثانية، إبراز أهم التحديات التي يمكن أن تواجه الميسيرين أثناء عملية إعداد الموازنات التقديرية، فالفهم الجيد لها يساعد في تذليلها وبالتالي نجاح هذه الموازنات.

الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية في ولاية الشلف كمنطقة، مع التركيز على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الحدود الزمانية:

كانت الحدود الزمنية للدراسة الحالية مقتصرة على الفترة الممتدة من فيفري 2022 إلى أكتوبر 2022.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (رشا سليم، 2014)، تحت عنوان "دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء" وهي عبارة عن رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة من كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، سنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمبدأ مرونة الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر لمبادئ إعداد الموازنات التخطيطية (مبدأ الشمول ومبدأ الواقعية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، كما أظهرت عدم وجود أثر معنوي لمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية) في تقييم الأداء، كما أظهرت وجود أثر للبيئة الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء، بينما لا يوجد أثر لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية) في تقييم الأداء. وقد أوصت الدراسة بأهمية التأكيد على ضرورة ربط تقديرات الموازنات التخطيطية بعدة مستويات متوقعة كالموازنة الشاملة أو المرنة، ومعالجة المشاكل التي تواجهها الجامعة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية وذلك من خلال تدريب وتأهيل القيادات الإدارية على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالشكل السليم.

2- دراسة (وادة)، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، (2017)، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه LMD، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، من جامعة محمد بوضياف المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثيرات الموازنات التقديرية على سلوكيات المسيرين من خلال الافتراض أن التطبيق الفعلي للموازنات التقديرية يؤثر على التوجهات السلوكية للمسيرين، حيث اعتمد الباحث على منهجية مزدوجة (استكشافية وميدانية)، واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات سلوكية قوية لمحددات الموازنات التقديرية.

3- دراسة (الصاعدي و عبيد، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي - دراسة ميدانية على شركات المساهمة في مدينة جدة-، 2021)، وهي عبارة عن مقال منشور في المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، المجلد الخامس، العدد 18، أبريل 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التقديرية في رفع كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن القياس

المستمر لكفاءة الأداء المالي يزيد من فعالية الرقابة، وأن الموازنات التقديرية لها دور كبير في رفع كفاءة الأداء المالي، وأوصت بضرورة الاهتمام بالموازنات التقديرية وتفعيل دورها.

4- دراسة (Akande & Yinus, influence of budgeting system on entrepreneurial business performance: perspective of small business owner in lagos state nigeria, 2014) ، وهي عبارة عن مقال تحت عنوان تأثير نظام الميزانية على أداء الأعمال التجارية: من منظور أصحاب الأعمال الصغيرة في ولاية لاغوس نيجيريا؛ هدف إلى استكشاف الدرجة التي يؤثر بها نظام الموازنات التقديرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، وكذا التأكد من شمولية ممارسات الموازنات التقديرية التي يتبناها رواد الأعمال في ولاية لاغوس، تم استخدام تقنية أخذ العينات الاحتمالية متعددة المراحل، تم اختيار عينة من 120 رائد أعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مهمة بين ممارسات الموازنات التقديرية والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم اقتراح على أن يكون لرواد الأعمال أهداف مالية أكثر وضوح.

5- دراسة (Jamil , Guotai, & Jun, effects of budgetary process on SME 's performance: an exploratory study based on selected SME's in India, 2015)، وهي عبارة عن مقال تحت عنوان آثار عملية الموازنات التقديرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة استكشافية تعتمد على شركات صغيرة ومتوسطة مختارة في الهند؛ هدف إلى معرفة تأثير الموازنات التقديرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، حيث تم جمع 268 عينة (استبانة) من ثلاث مقاطعات في الهند، وكانت نتائجها أنه يمكن تحقيق أداء أعلى من خلال أهداف أكثر وضوح في الموازنات التقديرية، وأن عملية الموازنات التقديرية لها تأثير أكبر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، وكذلك توصلت إلى أن الرقابة على الموازنات تؤثر بشدة على الربح.

6- دراسة (Yang , THE IMPACT OF THE BUDGETING PROCESS ON PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS IN CHINA, 2010)، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تحت عنوان أثر عملية وضع الموازنات التقديرية على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، هدفت إلى الاجابة على السؤال الرئيسي وهو ما إذا كان لعملية وضع الموازنات التقديرية تأثير كبير على أداء الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت نتائج الدراسة تدعم التأثير

المفترض لعملية إعداد الموازنات على أداء الأعمال، وتوصلت أيضا إلى أن خصائص أهداف الموازنات لها تأثير قوي على أداء الميزانية للشركات الصينية، كما أن تحديد الأهداف يؤدي إلى مزيد من الحافز لدى العمال.

هيكل البحث:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة والفرضيات المتبعة، تم تقسيم البحث إلى جانبين، الأول نظري والثاني ميداني، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول متكاملة، ثلاثة منها فصول نظرية وفصل تطبيقي، فقد تم في المقدمة طرح السؤال الرئيس (الإشكالية) وتبيان التصور العام للدراسة.

الفصل الأول والمعنون ب: الإطار العام لنظام الموازنات التقديرية، فقد تم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية، كيفية إعدادها، وكيف يتم تسييرها من قبل رؤساء مراكز المسؤولية؛

الفصل الثاني والمعنون ب: دور تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية، فقد تم التطرق فيه إلى مفاهيم حول الأداء في المؤسسة، كيف يتم تشخيص الأداء في المؤسسة، وكيف تتم عملية متابعة وتحليل الأداء في المؤسسة؛

الفصل الثالث والمعنون ب: علاقة الموازنات التقديرية بالأداء في المؤسسة الإنتاجية، والذي تم التطرق فيه إلى عملية الرقابة في المؤسسة والتي تعتبر من أدوات الموازنات التقديرية، ودور الموازنات التقديرية في المؤسسة الإنتاجية، وفي الأخير تطرقنا إلى دور وأهمية التنبؤ في إعداد الموازنات التقديرية والذي يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح الموازنات التقديرية عن طريق التنبؤ بالخطط التي ستصبح معيارا للأداء في المؤسسة؛

وفي الفصل الرابع المعنون بالموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف والذي يمثل الجانب التطبيقي جاء لبحث ميدانيا عن مستوى تأثير استخدام الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة.

وفي خاتمة البحث، تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، النظرية والميدانية، متبوعة بمجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في إبراز المساهمة الفعالة للموازنات التقديرية في تحسين عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية، وأخيرا تم اقتراح آفاق الدراسة المستقبلية التي يمكن أن تساعد الباحثين في البحث في مجال الموازنات التقديرية وتقييم الأداء.

الفصل الأول
الخطوط

الإطار العام للنظام
الخطوط

الموازين والنقطة
الخطوط

تمهيد:

الإطار العام للموازنات التقديرية لأي مؤسسة يعكس خطة تقديرية لكيفية إنفاق الموارد وتحقيق الأهداف المالية خلال فترة معينة، حيث يتضمن الإطار العام عناصر أساسية مثل الإيرادات المتوقعة وتحديد مصادر الإيرادات المتوقعة، مثل المبيعات، والاستثمارات، والمنح، وغيرها، كم يتضمن المصروفات المخططة؛ تقدير مصروفات المؤسسة بناءً على أنشطتها المختلفة، مثل التشغيل والرواتب والاستثمارات مع تحديد الأهداف والأولويات؛ تحديد الأهداف المالية والإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الأولويات بين مختلف المشروعات والأنشطة مع وضع إطار زمني؛ بتحديد الفترة الزمنية للميزانية، مثل السنة المالية أو الربع السنوي برصيد مبدئي؛ حيث يتم تحديد الرصيد الأولي للمؤسسة قبل بدء الفترة المالية مع إعداد تقارير ومتابعة؛ بوضع آليات لمتابعة أداء الميزانية بشكل دوري وتقديم تقارير حول الأداء بالمقارنة مع الإطار العام، حيث تأتي هذه العناصر معاً لتساعد المؤسسة على التخطيط وإدارة مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على الموازنات التخطيطية بشكل عام حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث،

الهدف منها هو معرفة ماهية الموازنات التقديرية وكيفية إنشائها والرقابة عليها. وجاءت هذه المباحث كما يلي:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموازنات التقديرية؛

المبحث الثاني: الإطار العام لإعداد الموازنات التقديرية؛

المبحث الثالث: تسيير الموازنات التقديرية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموازنات التقديرية

عند إعداد الموازنات التقديرية، من المهم على أي مسؤول لمركز المسؤولية في المؤسسة أن يفهم ماهية الموازنات التقديرية وكيف تساعده على فحص ما تكسبه المؤسسة وكيف تنفق هذا الدخل. يجب أن يعرف أن الموازنات التقديرية هي خطة مالية تأخذ المداخل والمصروفات في الاعتبار وتوفر تقديرات لمقدار ما تحتاجه وتنفقه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

المطلب الأول: ماهية الموازنات التقديرية

تعد الموازنات التقديرية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في مجال التخطيط، فمن خلالها يتم ترجمة الأهداف والنوايا إلى أرقام معبرة، وقد عرفت تغيرات منذ نشأتها، حيث كانت في بداياتها الأولى بسيطة ثم تطورت عبر الزمن مع تغير المحيط وتطور المجتمعات إلى أن أصبحت على ما هي عليه اليوم، ولقد صاحب هذا التطور تغيراً في مفهوم الموازنات التقديرية وخصائصها. (بجياوي و مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، 2015، صفحة 170)

1- نشأة وتطور الموازنات التقديرية:

لقد عرف الفكر الإسلامي الموازنة كأداة للتخطيط المالي للدولة من خلال قصة سيدنا يوسف عليه السلام، الذي قام بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في مصر، أما الموازنات في شكلها الحالي فقد وضع القواعد الأساسية لها في إنجلترا، حيث نشأت نتيجة الصراع القديم بين البرلمان والملوك حول محاولة فرض رقابة على المخصصات الملكية، وقد ظهرت الموازنات بشكلها الواضح في فرنسا على إثر الثورة الفرنسية سنة 1789م، وفي أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بدأت الكثير من الدول الاستفادة من التجربة الإنجليزية والفرنسية كمظهر من مظاهر الديمقراطية، فقد بدأت هذه المحاولات في الولايات المتحدة الأمريكية بصدور قانون الموازنة والمحاسبة سنة 1921م، أما بخصوص الدول العربية فقد كانت مصر أول دولة عربية تقوم باستخدام الموازنات سنة 1923. (الجبالي، 2011)

2- مفهوم الموازنات التقديرية:

للموازنات التقديرية عدة تعاريف تعددت بتعدد مراحل تطورها ونذكر فيما يلي بعضها:

- الموازنات التقديرية هي الترجمة المحاسبية والمالية للأهداف والإجراءات التي تحددها الخطة الاستراتيجية والتشغيلية؛ (DHENIN, 2004, p. 283)
- كما يعرفها (Brookson, Managing Budgets, 2000, p. 6) على أن الموازنات هي خطة للأنشطة المستقبلية يمكن التعبير عنها بعدة طرق، لكنها عادة تصف كل أعمال المؤسسة من الناحية المالية، حيث يكون هو المعيار الذي على أساسه يتم قياس أداء المؤسسة؛
- وتعرف الموازنات التقديرية كذلك على أنها أداة تستخدم للتوقع، للتسيير والمراقبة. فهي تعكس التزام المديرين في تحقيق أهداف المؤسسة بالوسائل المتاحة؛ (HONORAT, 2005, p. 01)
- الموازنات التقديرية عبارة عن وثائق مختلفة تمثل الإيرادات والمصروفات المتوقعة للمؤسسة، تستند على استراتيجية المؤسسة وأهدافها المالية؛ (Callahan, Stetz, & Brooks, 2007, p. 138)
- وتعرف الموازنات التقديرية بأنها أداة تخطيط توضع في صورة كمية أو رقمية لوجه معين من أوجه نشاط المؤسسة، توضع في ضوء التنبؤ بالظروف التي يمكن أن تسود في المستقبل عند مستوى نشاط معين؛ (المغربي، 2014، صفحة 103)
- ويعرف (بدير، 2012، صفحة 93) الموازنات التقديرية بأنها وثيقة تتضمن تقديرات تخمينية عما يتوقع صرفه خلال السنة القادمة، وبانتهاء السنة تجري الحسابات الفعلية لما تحقق فعلا؛
- تعددت تعريفات الموازنات التقديرية إلا أن معظم تلك التعريفات كانت تصب في طريقتين أساسيين الأول ينظر إلى الموازنات كأداة والثاني يتعامل معها كخطة، ولتعريف الموازنات التخطيطية هناك عدة عوامل ينبغي أخذها بعين الاعتبار نذكر منها: (نورالدين، 2019، صفحة 219)
- تستخدم الموازنات لأغراض التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، كما أنها تفيد في مجال الاتصال والدفاعية والمتابعة وتقييم الأداء؛
- الموازنات التقديرية ترتبط بالمستقبل فهي تعبر عن الصورة المالية المستقبلية للمؤسسة؛
- الموازنات التقديرية تعبر عن مختلف أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها؛
- شمولها لمختلف أوجه النشاط بالمؤسسة والتنسيق بينها؛

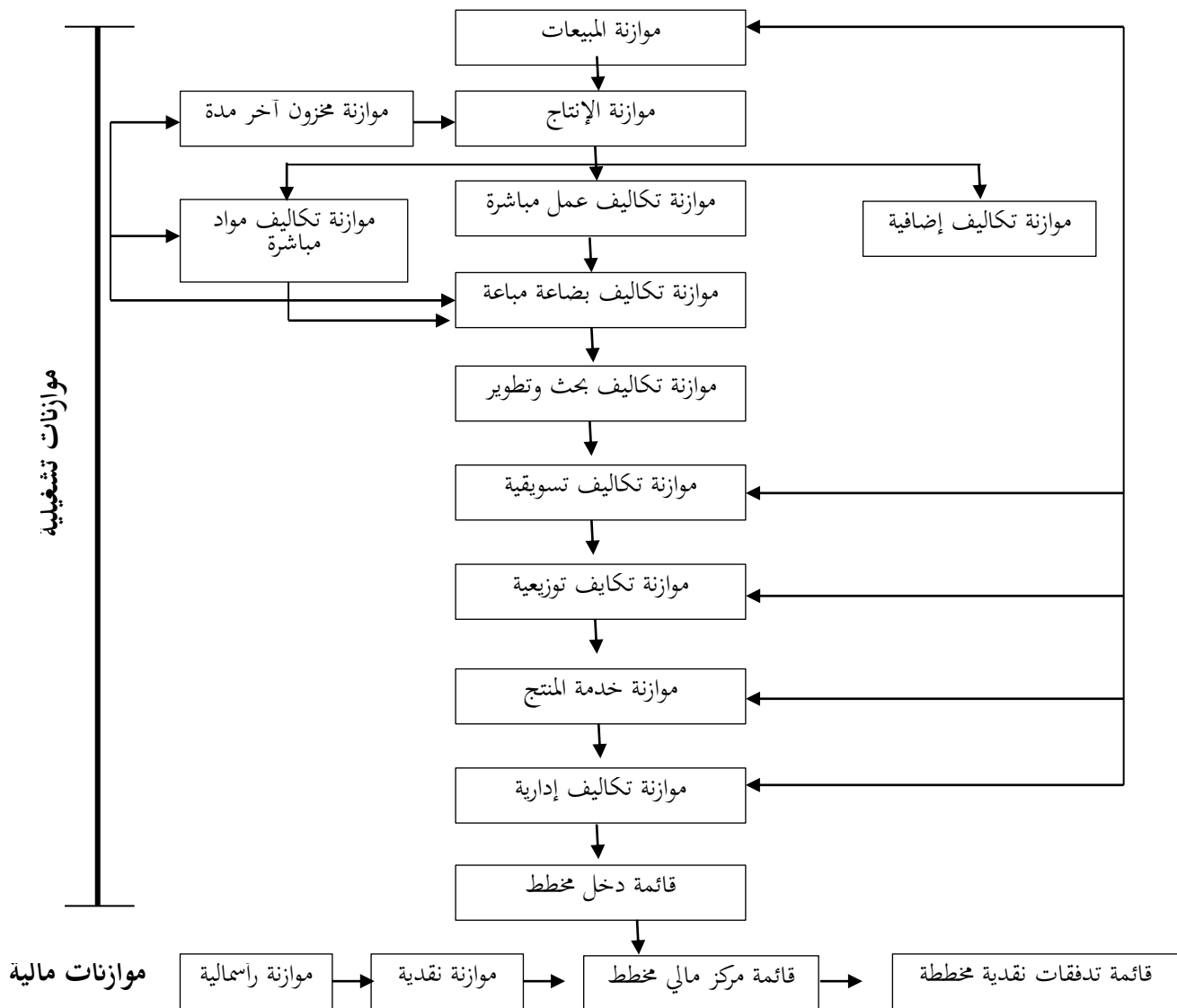
- تشمل كافة الجوانب العينية والمالية والنقدية.

بناء على كل ما سبق يمكن تعريف الموازنات التقديرية على أنها: خطة عمل شاملة ومفصلة، ومعبّر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، كما أنها تفيد كأداة للاتصال، والتحفيز، والرقابة وتقييم الأداء.

3- أنواع الموازنات التقديرية:

يمكن تقسيم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أنواع الموازنات التقديرية



المصدر: (باسيلي، 2020، صفحة 226)

حسب الشكل رقم (1-I) السابق يمكن تقسيم الموازنات التقديرية إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (باسيلي، 2020، صفحة 225)

أ- الموازنات التشغيلية:

ويقصد بها قائمة الدخل المخططة والجداول الداعمة لها، وتتضمن هذه الجداول موازنات المبيعات والمشتريات والمخزون السلعي، بالإضافة إلى موازنات الإنتاج، والمستلزمات السلعية، والأجور، والأعباء الإضافية التي ترتبط بالمؤسسة الإنتاجية؛

ب- الموازنات المالية:

ويقصد بالموازنات المالية الموازنة الرأسمالية، والموازنة النقدية، وقائمة المركز المالي المخططة، وقوائم التدفق النقدي المخططة، فالموازنات المالية تركز على أثر النقدية في العمليات وفي العناصر الأخرى مثل النفقات الرأسمالية المخططة للمعدات مثلاً.

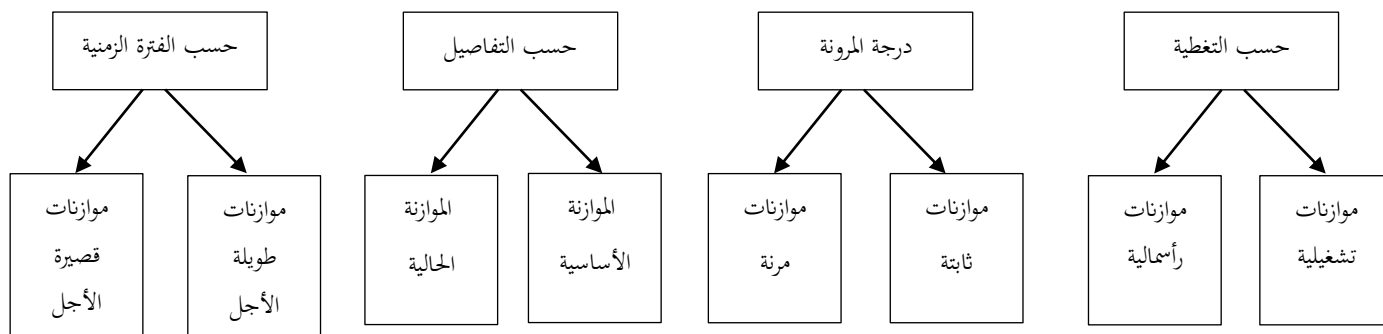
المطلب الثاني: تصنيف الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها

1- تصنيف الموازنات التقديرية:

تم تطوير أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية، مع مراعاة الأغراض المختلفة التي تستعمل من أجلها، حيث يمكن تصنيف الموازنات حسب ما يلي: (Reddy, 2004, p. 93)

- حسب طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنات التقديرية داخل المؤسسة؛
- حسب درجة الثبات والمرونة للموازنات التقديرية؛
- حسب درجة التفاصيل التي تحتويها الموازنات التقديرية؛
- حسب الفترة الزمنية التي تشملها الموازنات التقديرية.

الشكل رقم (2-I): تصنيف الموازنات التقديرية



المصدر: Management accounting (Reddy, 2004, p. 93)

حسب الشكل رقم (2-I) يمكن تصنيف الموازنات التقديرية إلى:

1- الموازنات التشغيلية:

وتسمى كذلك الموازنات الوظيفية، هي موازنات المداخيل و/أو النفقات المطبقة على وظيفة معينة داخل المؤسسة، قد تكون الوظيفة إما قسم أو عملية في المؤسسة.

2- الموازنات الرأسمالية:

هي الموازنات الإجمالية، تغطي الأرقام الملخصة للأنشطة المختلفة للمؤسسة، لها أسماء أخرى كملخص الموازنات أو خطة الربح النهائية، تتضمن الموازنات الرأسمالية كلا من الوضع المدرج في الموازنات للربح والخسارة، وتعمل كهدف رئيسي للمؤسسة بأكملها. (Rao , 2011, p. 352)

3- الموازنات الثابتة:

تحتوي الموازنات الثابتة على بيانات لحجم نشاط محدد واحد فقط، حيث تستخدم الموازنات الثابتة حجم نشاط واحد فقط في تحديد جميع البيانات المدرجة في الموازنات، ليس لبعض التكاليف الثابتة وبعض التكاليف المتغيرة أي تأثير على الأرقام المدرجة في الموازنات، الأرقام المستخدمة لإعداد الموازنات الثابتة في مرحلة التخطيط هي نفسها التي تستخدم في تقارير الأداء أثناء مرحلة الرقابة بغض النظر إذا كان الأهداف قد تحققت بالفعل.

4- الموازنات المرنة:

الموازنات المرنة وتسمى أيضا الموازنات الديناميكية، ويتم إعدادها لأكثر من مستوى واحد من النشاط. الغرض من إعداد الموازنات لمستويات الأنشطة المتعددة هو تزويد المديرين بمعلومات حول مجموعة من الأنشطة في حالة اختلاف الحجم الفعلي للنشاط عن المستوى المتوقع. (Livingstone & Grossman, 2002, 194, p. 194)

5- الموازنات الأساسية:

تم تعريف الموازنة الأساسية على أنها موازنة يتم إعدادها للاستخدام دون تغيير على مدى فترة زمنية طويلة.

6- الموازنات الحالية:

يمكن تعريف الموازنات الحالية على أنها الموازنات التي ترتبط بالظروف الحالية، يتم إعدادها للاستخدام خلال فترة زمنية قصيرة، تعتبر هذه الموازنات أكثر فائدة من الموازنات الأساسية، حيث يتم تصحيح الأهداف التي تحددها وفقا للظروف الحالية. (Reddy, 2004, p. 97)

7- الموازنات طويلة الأجل:

يمكن تعريف الموازنات طويلة الأجل على أنها الموازنات التي يتم إعدادها لفترات أطول من سنة، تساعد هذه الموازنات في التنبؤ بالأعمال والتخطيط المستقبلي، حيث تعتبر موازنات الإنفاق الرأسمالي وموازنات البحث والتطوير مثلا على الموازنات طويلة الأجل.

8- الموازنات قصيرة الأجل:

تم تعريف الموازنات قصيرة الأجل على أنها موازنات يتم إعدادها لفترة أقل من سنة، هي مفيدة للتحكم ومراقبة أنشطة المستويات الدنيا في المؤسسة، يتم إعدادها للأنشطة التي يصعب التنبؤ بها لفترات أطول، حيث تعتبر موازنة النقدية وموازنة المواد أمثلة على الموازنات قصيرة الأجل. (reddy, 2004, p. 51)

يميل العديد من المديرين إلى التفكير في الموازنات التقديرية على أنها مجرد موازنة تخبرهم بالمقدار وبالحد الأقصى الذي ينفقونه في المستقبل، هذه نظرة محدودة للغاية للموازنات المتعلقة بالتشغيل فقط. المؤسسة التي تدار بشكل جيد

لديها موازنات رئيسية حيث أن الموازنة الرئيسية هي مجموعة من جميع الموازنات الرئيسية في المؤسسة، تشمل بشكل عام : موازنة التشغيل، موازنة طويلة الأجل، موازنة برامج، وموازنة نقدية. كما تستخدم بعض المؤسسات نوعاً آخر من الموازنات يشار إليها بموازنة الأداء، بالإضافة إلى عدد من موازنات خط الإنتاج. ستحتاج المؤسسات أيضاً إلى وضع موازنات لبعض المشاريع الخاصة الإضافية التي لا تشكل جزءاً من أنشطتها العادية، في هذه الحالة ستعد موازنة ذات أغراض خاصة.

(Finkler & McHugh, 2008, p. 04)

2- العوامل المتحركة في إعداد الموازنات التقديرية:

هناك عدة عوامل تتحكم في إعداد الموازنات التقديرية، حيث يعتبر التعرف عليها من أهم الإجراءات لتنفيذها، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة لأخرى ومن فترة لأخرى نذكرها كما يلي: (يحياوي و مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، 2015، صفحة 176)

- **حجم المبيعات:** يجب وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية التي يمكن بيعها، حيث يجب أن تكون أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة، حيث أن المبيعات تصبح عاملاً متحكماً إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تفوق كمية الإنتاج الممكن بيعها؛
- **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها، حينئذٍ ستصبح عامل متحكم؛
- **مستلزمات الإنتاج:** قد يصعب على المؤسسة توفير اليد العاملة ذات جودة عالية أو توفير المواد الأولية لعد أسباب، ففي هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج العامل المتحكم؛
- **رأس المال العامل:** عند أي زيادة في حجم الإنتاج تصاحبها زيادة في رأس المال وهذا لاستثماره في مستلزمات الإنتاج، وقد تعجز المؤسسة على توفيره مما يعرقل تنفيذ البرنامج المسطر، لذا يصبح رأس المال العامل المتحكم.
- لذا على الإدارة في المؤسسة البحث عن كيفية التقليل للعوامل المؤثرة في إعداد الموازنات التقديرية، حتى لا تكون عائقاً أمام تنفيذ البرنامج وتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: الموازنات التقديرية واستراتيجية المؤسسة

يجب أن تكون الموازنات التقديرية من نتاج التخطيط الاستراتيجي، إذ يمكن للإدارة العليا أن تنظم بفاعلية وتوزع الموارد التنظيمية، و بمساعدة الموازنات يمكن أن تقيم الأداء الإنتاجي، و تجري التغييرات الضرورية عندما تستدعي المتغيرات الداخلية و الخارجية ذلك، وكذا أثناء صياغة الموازنات، لتستخدمها بعد ذلك في تقييم وتصحيح الأداء داخل المؤسسة. يجب على المسؤولين اتخاذ قرارات وذلك بالمفاضلة بين عدد كبير من الخيارات، وباستعمال الموازنات التقديرية يمكن تضيق نطاق الخيارات وتحسين جودة القرارات المتخذة. مع الإشارة إلى وجود تشابك وتلاحم وثيق من الإدارة والموازنة أي هناك علاقة تكافل بين المؤسسة وموازنتها. (زعباط، 2015، الصفحات 182-196)

1- كيفية ربط الموازنات التقديرية باستراتيجية وأهداف المؤسسة؟

إنه لمن الضروري أن تضع المؤسسة خططاً واستراتيجيات للمستقبل، مهما كان العمل الذي تقوم به، حيث يمكن أن يحدث شيء لم يكن المديرين التنفيذيين واضحين بشأنه في تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، فتحديد الخطط والاستراتيجيات يتضمن خمس خطوات رئيسية وهي:

(Atrill & McLaney, 2015, p. 184)

1-1- تحديد الرؤية، الرسالة والأهداف:

تحدد البيانات المهمة والرؤية الغرض الأساسي من العمل وما تسعى إلى تحقيقه المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية تترجم هذه البيانات إلى أهداف محددة وسيتم استخدامها كأساس لتقييم الأداء الفعلي في المستقبل.

1-2- إجراء تحليل وتقييم للوضع الحالي:

يتضمن ذلك تقييماً للوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد أين تريد أن تكون المؤسسة على النحو المبين في رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

1-3- تحديد وتقييم الخيارات الاستراتيجية:

يجب أن يظهر العمل المنجز الطرق المختلفة التي تساعد على الانتقال من النقاط المحددة في الفقرة السابقة إلى النقطة المراد الوصول إليها.

1-4- تحديد الخيارات الاستراتيجية وصياغة الخطط:

يتضمن هذا العمل القيام باختيار وصياغة خطة استراتيجية طويلة الأجل، حيث تقسم هذه الخطة إلى مجموعة من الخطط قصيرة الأجل، خطة واحدة لكل عنصر من عناصر الأعمال. هذه الخطط قصيرة الأجل تسمى الموازنات التقديرية، ومنه نستطيع أن نقول أن الموازنات التقديرية عبارة عن خطة عمل قصيرة الأجل دورها هو تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مخططات قابلة للتنفيذ في المستقبل القريب.

الموازنات التقديرية تحدد أهداف محددة تتعلق بأشياء مثل:

- الإيرادات والتكاليف النقدية؛
- حجم المبيعات والإيرادات، مقسمة إلى مبالغ وأسعار لكل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- متطلبات العمل التفصيلية؛
- متطلبات الإنتاج المحددة؛
- متطلبات قوائم الجرد التفصيلية.

1-5- الأداء، المتابعة والمراقبة:

في هذه المرحلة يتم متابعة عمل الموازنات المشتقة المذكورة في الفقرة السابقة، بمقارنة النتائج الفعلية مع ما هو موجود في الموازنات، حيث يمكن للمديرين معرفة ما إذا كانت الأمور تسير وفق الخطة المرسومة أم لا، كما سيتم القيام بإجراءات للسيطرة والتحكم في الأداء في حالة ظهر أن الأداء الفعلي لا يطابق الموازنات التقديرية.

2- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية:

تحتاج أي مؤسسة إلى خطة استراتيجية وموازنات تقديرية. تحدد الخطة الاستراتيجية اتجاه وأهداف المؤسسة والمبادئ التوجيهية للإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، بينما تهدف الموازنات التقديرية إلى كيفية جلب الأموال اللازمة

لدعم وتحقيق تلك الأهداف. الموازنات التقديرية هي جزء واحد فقط من عملية التخطيط الاستراتيجي. (Wiley, 2022)

من المفترض أن تكون الموازنات التقديرية هي الأداة التي تحول المنظمة من خلالها استراتيجيتها إلى خطط عمل. لكن لسوء الحظ، ما يصل إلى 60 في المائة من المؤسسات لا تربط استراتيجيتها بموازناتها التقديرية. (Yvanovich, 2017)

عند إعداد الموازنات التقديرية، يجب التأكد من أن الموازنات تحقق الأهداف الهامة التالية، مثل أن تكون أداة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتحفيز الموظفين، وتقييم أداء المؤسسة والموظفين، وتخصيص الموارد اللازمة. حيث تحتاج أي مؤسسة ترغب في النجاح إلى موازنات تقديرية تساعدها في تخصيص وتتبع وتخطيط إنفاقها المالي، على هذا النحو، يجب أن تكون هذه الموازنات مدفوعة برؤية المؤسسة كما هو موضح في الخطة الاستراتيجية لضمان أن المؤسسة تنفق الأموال فقط في المجالات التي تتماشى مع الرؤية (ما نهدف إلى تحقيقه في المستقبل) والمهمة، من المفترض أن تحول الموازنات التقديرية الاستراتيجية إلى خطط عمل. لتحقيق ذلك، من المهم جدا ربط عملية إعداد الميزانية باستراتيجية المؤسسة. (the post, 2020)

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الموازنات التقديرية

إن إعداد الموازنات التقديرية يستغرق وقتا كبيرا وموارد همة، لذا يجب أن تكون فوائدها تفوق عيوبها، وعليه سنقوم في هذا المطلب بتعدد الفوائد والمزايا مع عيوب الموازنات التقديرية.

1- مزايا الموازنات التقديرية:

من بين مزايا الموازنات التقديرية نذكر مايلي:

(SHIM, SIEGEL, & SHIM, Budgeting Basics and Beyond, 2012, pp. 23-24)

- تربط الأهداف بالموارد المتاحة للمؤسسة؛
- تنقل للمديرين ما هو مطلوب منهم، من حيث تحديد مشاكل الاتصال، العمل، المتطلبات؛
- تضع مبادئ توجيهية على شكل خارطة طريق للمضي في الاتجاه الصحيح؛

- تحسن اتخاذ القرارات الإدارية، لأنها تجعل الإدارة تركز على أحداث المستقبل والفرص المرتبطة بها؛
- تشجع على تفويض المسؤولية، وهذا ما يمكن المديرين من التركيز على تفاصيل الخطط، ومدى واقعيتها، وكيف يمكن تحقيق هذه الخطط بشكل فعال؛
- توفر وسائل تحليل دقيقة؛
- يوفر إدارة أفضل للمرؤوسين، حيث يمكن للمدير استخدام الموازنات التقديرية لتشجيع مندوبي المبيعات على النظر في عملائهم من منظور استراتيجي طويل الأمد؛
- تعزز الدراسة الدقيقة قبل اتخاذ القرارات؛
- تساعد الإدارة على إدراك المشكلات التي توجهها المستويات الدنيا داخل المؤسسة، وهذا ما يعزز علاقات العمل؛
- تشجع العمال على التفكير في كيفية سير العمليات، وجعل الموارد أكثر إنتاجية وكفاءة وتنافسية وربحية، وهذا ما يدعى القيادة لتقليل التكلفة؛
- تسمح للإدارة بمراقبة الأنشطة داخلها والتحكم فيها وتوجيهها؛
- المؤسسة تعمل معايير الأداء كحوافز لأداء أكثر فعالية؛
- تشير إلى الانحرافات بين الأداء الفعلي والموازنات التقديرية، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- تساعد في تحديد نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي في الوقت المناسب، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى صياغة وإدارة الموازنات التقديرية التي تحدد الاتصالات بدقة، نقاط الضعف، إسناد المسؤولية، تحسين علاقات العمل؛
- تزود الإدارة بنظرة ثابتة لحالة الأزمات المحتملة، وهذا لوضع خطط بديلة؛
- توفر مؤشرات مبكرة للتهديدات والفرص القادمة؛
- تساعد على التنسيق بين الإدارات وبين الأقسام، لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. على سبيل المثال: سيقوم قسم الإنتاج بالتصنيع بناءً على حجم المبيعات المتوقع لقسم المبيعات، قسم المشتريات سيشتري المواد الخام بناءً على حجم الإنتاج المتوقع لقسم الإنتاج، سيقوم قسم الموارد البشرية بتوظيف أو تسريح العمال على أساس مستويات الإنتاج المتوقعة، كما يضطر التنفيذيون للنظر في العلاقات بين العمليات الفردية والمؤسسة ككل؛
- يوفر مقاييس للتقييم الذاتي.

2- عيوب الموازنات التقديرية:

من بين عيوب استخدام الموازنات التقديرية أنها تؤدي إلى تأثير سلوكي سلبي ناتج وجود الثغرات التالية:
(الصيرفي، 2014، صفحة 414)

- تعتبر الموازنات التقديرية أداة ضغط على المنفذين، يؤدي ذلك إلى توحيد صفوف العمال ضد الإدارة، كما يؤدي إلى وجود حالة من التوتر لدى المشرفين ينتج عنها نقص في كفاية أدائهم واتخاذهم لمواقف عدوانية؛
- يلازم المحاسبين شعور بالنجاح لدى اكتشافهم أخطاء العاملين، قد ينتج عن ذلك شعور المشرفين على العمال بالفشل وما يتبعه من مشاكل كثيرة في العلاقات الانسانية؛
- استخدام الإدارة العليا للموازنات التقديرية كأداة للبحث عن الأخطاء، وتركيز كل مشرف على مشاكل إدارته أو قسمه دون الاهتمام بالمشاكل الأخرى في المؤسسة؛
- يستخدم المشرفين الموازنات التقديرية كأداة للتعبير عن أسلوبهم في القيادة، وإذا أدى ذلك إلى الضرر ببعض الأفراد، فإن المشرفين ينسبون ذلك إلى الموازنات التقديرية وليس إلى أسلوب قيادتهم؛
- كما أن إعداد الموازنات التقديرية يمكن أن يكون غير مريح في ضوء العديد من السلبيات نذكر منها:
(Brookson, Managing Budgets, 2000, p. 9)

- الموازنات التقديرية تزيد من الأعمال الورقية ويمكن أن تكون تبذير واستنزاف لموارد المؤسسة؛
- الموازنات التقديرية بطيئة في العمل، حتى أن الفوائد لن ترى حتى العام المقبل؛
- الموازنات التقديرية تتطلب التوحيد، وهو ما يؤدي إلى عدم المرونة؛
- يمكن للموازنات التقديرية أن تواجه مقاومة من المديرين الذين يرفضون التغيير ويحجمون عن تبني إجراءات جديدة.

كما ترى (لعوي ، 2018 ، الصفحات 93-95) أن:

- الموازنات التقديرية مضيعة للوقت والجهد والمال؛
- عدم دقة التنبؤات؛
- الموازنات التقديرية تكون مفروضة في المؤسسة، أي من الأعلى إلى الأسفل؛

- عدم قدرة الموازنات التقديرية على مواكبة تطورات البيئة غير المستقرة، وبالتالي عدم فعاليتها في حالة عدم اليقين، حيث أن البيئة التنافسية الجديدة غير قادرة على التنبؤ، فالأسعار والهوامش تتعرض للضغوط باستمرار، ودورة حياة المنتج أقصر؛
- أهداف الموازنات التقديرية تتمحور حول العمل على التكلفة فقط دون البحث عن ما يمكن إضافته للمؤسسة، أي أن الموازنات التقديرية تركز على تخفيض التكلفة دون خلق القيمة؛
- عدم المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تخلق الضغط على العاملين لأنها تكون مفروضة عليهم وهذا ما يسمى بالضغط الموازني.

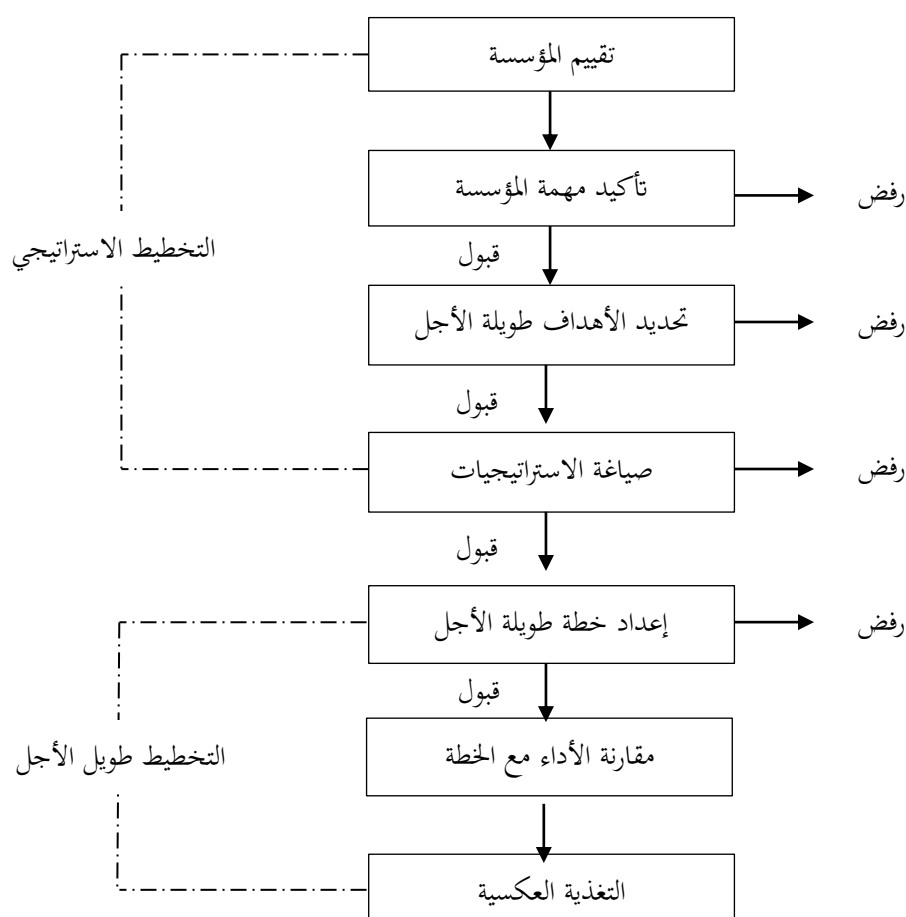
المبحث الثاني: الإطار العام لإعداد الموازنات التقديرية

الموازنات التقديرية هي شكل من أشكال التخطيط وتطوير أداء المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة، إنها آلية لتخطيط الربح، يتم تفصيل الموازنات التقديرية وإبلاغ الوحدات الفرعية بما هو متوقع منهم، ويجب على المسؤولين عن النفقات والإيرادات توفير معلومات الموازنات التقديرية، حيث يجب أن يكون التخطيط من خلال أصغر جزء في المؤسسة.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي كأول خطوة لإعداد الموازنات التقديرية.

الموازنات التقديرية هي تعبيرات كمية لخطة الربح السنوية، وهي أداة لقياس التقدم خلال فترة محددة، حيث كلما كانت فترة الموازنات التقديرية أقصر كلما كانت أكثر موثوقية.

الشكل رقم (I-3) : عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر : (SHIM, SIEGEL, & SHIM, Budgeting Basics and Beyond, 2012,

الخطة الاستراتيجية هي مهمة المؤسسة، يتم تصميم الخطط الاستراتيجية لتوجيه أنشطة المؤسسة و أولوياتها وأهدافها من أجل وضع المؤسسة على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف، حيث أن الأهداف الاستراتيجية هي أهداف على المدى الطويل، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف.

1- التخطيط الاستراتيجي:

ببساطة الخطة الاستراتيجية هي خارطة الطريق الرسمية التي تصف كيفية تنفيذ المؤسسة للاستراتيجية المختارة، توضح الخطة إلى أين ستذهب المؤسسة خلال العام المقبل وكيف ستصل إلى هناك، عادة ما تكون الخطة على مستوى المؤسسة أو أي أداة علة مستوى المنظمة تُخدم غرض مساعدة المؤسسة على القيام بعمل أفضل، لأن الخطة تركز على الطاقة والموارد والوقت لكل فرد في المؤسسة في نفس الوقت. (Erica Olsen, 2007, p. 12)

1-1- عناصر الخطة الاستراتيجية:

هناك اختلافات كبيرة وأحيانا تنافس بين المختصين في علم التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة في تحديد عناصر ومكونات بعينها لما يجب أن تشمل عليه الخطط الاستراتيجية، فالبعض يركز على عنصر الرؤية وأهمية تضمينه في الخطة الاستراتيجية، وآخرون يقللون من أهميته، ومجموعة ثالثة تعطي وزنا كبيرا للرسالة، وآخرون يحتفلون في الآليات أو الأدوات التي تستخدم لإعداد الخطط الاستراتيجية. (صقر، 2019، صفحة 31)

عموما الخطط الاستراتيجية تتضمن العناصر الرئيسية التالية: (النبهان، كتاب الجيب : تنفيذ الإستراتيجية : حلول من الخبراء لتحديات يومية، 2015، الصفحات 23-28)

1-2- بيان التوجه:

يجب أن تناسب الخطط الظروف، فبيان التوجه يقدم عادة المعلومات الآتية المتعلقة بالمؤسسة:

- الرسالة: غاية المؤسسة؛

- الرؤية: المستقبل الذي تطمح إليه المؤسسة؛

- تعريف الأعمال: منتجات الشركة وخدماتها الحالية والمتصورة، وكذلك توزيعها الجغرافي وثقافتها، وعملائها

وأسواقها؛

- المزايا التنافسية: حاجات العملاء التي تنوي المؤسسة تلبيتها أفضل مما تلبيه المؤسسات المنافسة؛

- الكفايات الأساسية: الأصول الملموسة كالمصانع مثلاً، والأصول غير الملموسة كالقدرة على البحث والتطوير؛
- القيم: المعتقدات المحركة التي تحدد ثقافة المؤسسة التي تدعم مزايا المؤسسة التنافسية المستقبلية.

1-3- الأهداف الاستراتيجية:

تسمح للمؤسسة بقياس أدائها في مجالات الأداء الرئيسية، أي تلك المجالات التي يجب أن تحقق المؤسسة فيها نتائج متميزة، وعادة ما تكون مجالات الأداء الرئيسية مستمدة مباشرة من بيان توجه الشركة.

1-4- المسائل ذات الأولوية:

هي أدوات العمل الأولى بالنسبة إلى المؤسسة، وهي المسائل التي تطفو على السطح خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، بوصفها جانب ضعف لا بد من معالجتها، أو فرصة يجب الاستفادة منها.

1-5- خطط العمل:

ترجم المسائل ذات الأولوية إلى خطط عمل عالية المستوى خاصة بالمبادرات الاستراتيجية، وتقدم خطط العمل وصفا مختصرا للخطوات المحددة التي يجب على المؤسسة اتخاذها، من أجل المسائل ذات الأولوية.

2- الخطط قصيرة الأجل:

الخطط قصيرة الأجل يجب أن تتوافق مع السنة الجبائية أي سنة واحدة. (Schimitzek, 2004, p. 140)، ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه. وحتى تكون الخطط قصيرة الأجل فاعلة وناجحة فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها أو بأي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها بأن أهداف المخطط قد تحققت بالفعل. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 77)

3- الخطط طويلة الأجل:

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين خمس سنوات فأكثر وهي تحتاج عادة إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات نظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل. (الدوري ، العزاوي، السكارنة، العملة، و عبد القادر، 2010، صفحة 97)

4- اختيار فترة الموازنات التقديرية:

تعتمد فترة الموازنات على هدف الموازنات وموثوقية البيانات، حيث أن موازنات معظم المؤسسات سنوية، شهر بعد شهر، يجب أن تكون الفترة الزمنية للخطة بقدر ما هي مفيدة، الفترة المختارة وتعتمد على العديد من العوامل: الوقت اللازم لتطوير السوق، فترة الإنتاج، الوقت اللازم لتطوير مصادر المواد الخام وإنشاء مرافق رأس المال، تطوير المنتج ودورة حياة المنتج. يجب أن تستغرق الفترة الزمنية أيضا في الاعتبار نوع الصناعة وموثوقية البيانات المالية، وضع البيانات، الموسمية، ودوران المخزون. تغطي موازنات التشغيل عادة فترة سنة واحدة مطبقة للسنة المالية للمؤسسة، تقسم العديد من المؤسسات موازنتها التقديرية إلى أربع أرباع، ثم يتم تقسيم الربع الأول إلى شهور وموازنات شهرية يتم تطويرها، قد يتم إدراج الأرباع الثلاثة الأخيرة في الموازنات كل ثلاثة أشهر. (SHIM, SIEGEL, & SHIM, Budgeting Basics and Beyond, 2012, p. 38)

5- إدارة الخطة والموازنات التقديرية:

إن الخطة والموازنات التقديرية يجب أن تكون نتاج التخطيط الاستراتيجي من جانب إدارة يقظة ومستنيرة، من خلال عملية وضع الموازنات يمكن للإدارة أن تنظم بفاعلية وتوزع الموارد التنظيمية، وبمساعدة الموازنات التقديرية يمكن للإدارة أن تقيم الأداء التنظيمي وتجري التغييرات الضرورية عندما تستدعي المتغيرات الداخلية والخارجية التصحيح، وأثناء صياغة الموازنات ثم استخدامها بعد ذلك لتقييم أو تصحيح الأداء التنظيمي، يجب أن يتخذ المديرون قرارات وأن يفاضلوا بين عدد كبير من الخيارات، ويمكن للموازنات أن تضيق نطاق الخيارات وأن تحسن جودة القرارات المتخذة. (حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، 2006، الصفحات 6-7)

5-1- أهم أنواع الخطط في المؤسسة:

- خطة الربح:

خطة الربح أو خطة العمل، كما تدعوها بعض المؤسسات، توثق التوقعات المالية بناء على بلوغ الأهداف المخطط لها كما هي، يوفر هذا النشاط الإعداد التفصيلي لميزانية التسويق المطلوبة لإنجاز الخطة، خطوة التخطيط النهائية والأكثر أهمية في العملية بأكملها توثق خطة الربح بالتفصيل تكاليف كل وظيفة وكل إجراء في المؤسسة، كما أنها تتوقع الأرباح التي يمكن توقعها عندما تصل الخطة إلى الأهداف، حيث ينتج عن كل هذا الموازنة التفصيلية المطلوبة للوصول إلى أهداف وغايات الخطة.

(McCalley, 1996, p. 234)

- الخطة التشغيلية:

الخطة التشغيلية هي إجراء مفصل لتحقيق أهداف محددة، الخطة هي مشتقة من الخطة الاستراتيجية التي تصف استراتيجيات العمل قصيرة المدى، وتوضح كيف سيتم وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ والعمل كأساس لموازنة التشغيل السنوية، قد تشمل الخطة التشغيلية على خطة متجددة لمدة ثلاث سنوات تكملها مجموعة فرعية صغيرة من الأشخاص ذوي الخبرة تتعلق بهدف أسمى. (Baker, Baker , & Dworkin, 2018, p. 291)

- خطة التطوير:

خطة التطوير هي أداة تجعل من الممكن إضفاء الطابع الرسمي على أهداف تنمية المهارات، من حيث المعرفة، ولكن بشكل خاص المعرفة والمهارات داخل المؤسسة. يعتمد على تحليل المهارات التي سيتم تطويرها في إطار الوظيفة الحالية أو المنصب المستقبلي، غالبًا ما يتم تقديمه بعد عملية التشخيص (التقييم، التغذية المرتدة)، يجعل من الممكن تحديد كيف يمكن للمستفيد تطوير كل من المهارات المحددة ، أي أن خطة العمل تستخدم بشكل أساسي مواقف حياته المهنية كفرص لتجربة تعلمه.

(Laurence Thomas & Thomazeau, 2017)

- خطة الطوارئ:

يقصد بالتخطيط للطوارئ التحضيرات التي يتم إعدادها بشكل مسبق للتعامل مع حالات الكوارث، ولاحتماء نتائجها وتبعاتها ومعالجة نتائجها، ومنها احتواء الأضرار والحد من الخسائر التي تنجم عن كوارث طبيعية محتملة، أو الناجمة عن عوامل بشرية مختلفة. يتطلب التخطيط للطوارئ حشد الموارد ووضع مخططات للتصرف والتدخل عند حصول أحداث جسيمة سواء طبيعية أو بشرية. (أحمد، 2018، صفحة 144)

6- مسؤولية إعداد الموازنات التقديرية:

تعد الموازنات التقديرية عدة أطراف تمثل الإدارات الرئيسية في المؤسسة، هم الأطراف الذين تتأثر أعمالهم ببيانات الموازنات التقديرية، وهم أنفسهم المسؤولين عن إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها، سنقوم بذكرهم في الآتي: (سايع، تسيير الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، 2022، صفحة 31)

6-1- المديرية العامة:

مهمتها القيام بإعداد الأهداف العامة للمؤسسة، و توزيعها حسب مستوى أداء وحدتها التنظيمية، والقيام بالتأكد من عدم تعارضها مع مصالح المؤسسة، الدولة، المجتمع، وخصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

6-2- مراقب التسيير:

لمراقب التسيير دور هام وجوهري في إعداد الموازنات التقديرية وذلك من خلال:

- تصميم بطاقات تجميع المعلومات، إرسالها، استرجاعها وتحليل المعلومات التي تحملها؛
- تقديم الإرشادات والتوجيهات حول الفرضيات المرتقبة في الموازنات التقديرية؛
- المساهمة في التحكيم بين الموازنات التقديرية وتجميعها؛
- مساك هيكل تنظيمي بأسماء المسؤولين عن الموازنات حسب المصالح المختلفة، وأسماء الأشخاص الذين يتصل بهم في حالة وقوع اختلالات.

6-3- رؤساء مراكز المسؤولية:

يلعب رؤساء مراكز المسؤولية دورا بارزا في إعداد الموازنات التقديرية، من خلال تزويد الإدارة العامة والأطراف الأخرى بالمعلومات الملائمة حول:

- أهدافهم،
- الأعمال المزمع قيامهم بها؛
- احتياجاتهم من الموارد المادية والبشرية؛

6-4- لجنة الموازنة:

تضم رؤساء مراكز المسؤولية، المديرية العامة، مراقب التسيير، ويترأسها المدير العام للمؤسسة. يلعب فيها مراقب التسيير دور المنسق والمرشد الذي يسعى إلى تقارب الأفكار وتوجيهها نحو مصلحة المؤسسة، حيث كل رئيس مصلحة يسعى جاهدا إلى الدفاع عن موازنته للحصول على أقصى قدر من الموارد المخصصة.

مهمة لجنة الموازنة تكمن في:

- توسيع عدد المتدخلين في خيارات المؤسسة؛
- التشديد على الأسلوب التشاركي في إعداد الموازنات التقديرية والابتعاد عن أسلوب الموازنة المفروضة؛
- تخفيف الضغط على مراقب التسيير، وحمايته من جميع المعتقدات الخاطئة.

المطلب الثاني: علاقة الموازنات التقديرية بمراكز المسؤولية في المؤسسة.

تعرف المسؤولية على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة، والمسؤولية هنا هي لفظ مستمد من الوظيفة، والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمؤسسة، وهي أيضا التزام المرؤوس أمام رئيسه عن تأدية واجباته الوظيفية، ولا يستطيع المدير مهما كان مستواه التهرب من المسؤولية المستندة إليه حتى لو أعاد إسنادها أو معظمها إلى مرؤوسين وحفزهم على تحمل المسؤوليات المستندة إليهم.

(خليل ن.، 2014، صفحة 26)

1- تحديد مراكز المسؤولية:

يلتزم المرؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجبات في حدود مسؤولياته وما تخول له السلطات في اتخاذ القرارات، ويعتبر هذا الأمر ركنا هاما من أركان تقييم الأداء في أي وحدة إنتاجية، فتكون المسؤولية محددة في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ النشاط المعين بمراعاة الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

(مُجَّد، 2014، صفحة 269)

2- مراكز المسؤولية في المؤسسة:

هناك عادة أربعة مراكز للمسؤولية بالمؤسسة وتم تحديدها على الشكل التالي:

الشكل رقم (I-4): أنواع مراكز المسؤولية



المصدر: (Thakur, 2021)

2-1- مركز التكلفة:

عندما يأخذ مركز التكلفة قيمة تنظيمية، يمكن تعريفه على أنه مركز المسؤولية، فمركز المسؤولية بالإضافة إلى كونه مركز تكلفة، له قيمة تنظيمية للمؤسسة وهو موضوع مسؤول، دائما ما يكون مركز المسؤولية معلنا، أي أنه ليس صحيحا أن مركز التكلفة هو دائما مركز المسؤولية، ما يحدد ما إذا كان المركز المعلن مركزا للمسؤولية هو القيمة التنظيمية للمؤسسة، على سبيل المثال: بالنسبة لسلسلة فنادق يعتبر الفندق الفردي مركز المسؤولية، بينما الغرفة هي

مركز التكلفة، أيضا بالنسبة إلى شركة طيران يمكن أن يكون البلد الفردي أو المنطقة الجغرافية مركزا للمسؤولية، في حين أن رحلة واحدة أو مقعد واحد على متن طائرة هو مركز تكلفة.

(Capocchi, 2019, p. 195)

2-2- مركز الربح:

يتمتع مدير مركز الربح بالمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الإيرادات والتكاليف، وبالتالي على الأرباح، قد تكون مراكز الربح أقساما أو منتجات. لا يتخذ مدير مركز الربح قرارات تتعلق بالأصول الثابتة المستثمرة في المركز، ومع ذلك فإن مراكز الربح هي مهمة تدريب ممتازة للمديرين الجدد. تركز محاسبة المسؤولية لمراكز الربح على الإبلاغ عن الإيرادات والمصروفات وبيانات الدخل للمؤسسة. يجب أن يتضمن بيان الدخل مركز الربح فقط الإيرادات والمصروفات التي يتحكم فيها المدير. الإيرادات التي يمكن التحكم فيها هي الإيرادات التي يحققها مركز الربح. النفقات التي يمكن السيطرة عليها هي التكاليف التي يمكن أن تتأثر بقرار مديري مراكز الربح. (Warren , Reeve , & Duchac, 2016, p. 1163)

2-3- مركز الإيرادات:

مراكز الإيرادات مسؤولة عن المبيعات، ولكن ليست مسؤولة عن تكاليف التصنيع للمنتجات المباعة. يحصل مركز الإيرادات على منتجات إما من مركز التكلفة أو مركز الربح، يتم تقييم مركز الإيرادات بناء على قدرته على تقديم الإضافة : المبيعات ناقص تكاليف مركز الإيرادات المباشرة. حيث أنهم غير مسؤولون عن تكاليف العناصر التي تم الحصول عليها من مراكز التكلفة أو الربح. في العالم الحقيقي من المحتمل أن تكون المراكز المسؤولة عن الإيرادات مسؤولة أيضا عن التكاليف، لذلك توقع رؤية العديد من مراكز الربح أكثر من مراكز الإيرادات. (Institute of management accountants, 2017, p. 268)

2-4- مركز الاستثمار:

مركز الاستثمار هو المسؤول عن الربح (الإيرادات والتكاليف) وعن توفير العائد على رأس المال الذي تم استثماره فيه من قبل المؤسسة التي ينتمي إليها. نظرا لأنه مسؤول عن تحقيق عائد على الاستثمار، فإن مركز الاستثمار يشبه إلى حد كبير نشاطا تجاريا كاملا، ومع ذلك فهو لا يزال جزءا من المؤسسة، مثال على مركز الاستثمار هو مكتب فرعي. إن الفعالية في تحقيق وتجاوز المعايير المحددة مسبقا هو التقييم الرئيسي لمدير مركز الاستثمار. المعيار

الأساسي للتقييم في مركز الاستثمار هو عائد الاستثمار الذي يوفره مركز الاستثمار. (ZAIN, 2021, p. 317)

3- مزايا مراكز المسؤولية في المؤسسة:

فيما يلي سوف نبين كيف يساعد مركز المسؤولية المؤسسة:

3-1- تعيين الدور والمسؤولية:

يتم استخدام الأدوار والمسؤوليات لبناء سياقات العمل في المؤسسة، فكل سياق للعمل يكون خاص بالعامل، المشروع والدور. من المسؤوليات الموكلة للعامل والمشروع يتم اشتقاق المستندات ذات الصلة بالأداء وعرضها في رسوم بيانية، مع تصفية الأوامر وفقا لأنواع المهام المراد تنفيذها.

(Westfechtel, 1999, p. 140)

عندما تكون هناك مسؤولية مرتبطة بجزء من المؤسسة، يتم متابعة كل فرد وتوجيهه نحو غرض مع المسؤولية التي تتماشى مع دوره في المؤسسة، حيث سيتم متابعة الشخص أو القسم ولن يتمكن أي شخص من نقل المسؤولية إلى أي شخص آخر على افتراض حدوث أي خطأ ما.

3-2- تحسين الأداء في المؤسسة:

عدم تحديد مسؤوليات العاملين في المؤسسات يؤثر بشكل قاطع على تطبيق أداء مؤسسي فعال، وعلى وجود نظام مساءلة فعال، حيث أن هناك علاقة سببية بين الأداء في المؤسسة والأداء الفردي، وأنه في حالة توافر المناخ التنظيمي الكفء والفعال للأفراد، فإن أدائهم الفردي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. (المرجوشي أ.، 2008، صفحة 217)

فكرة الاضطرار إلى إسناد المهام والمسؤوليات إلى شخص معين ستكون بمثابة عامل تحفيزي، مع العلم أنه سيتم تتبع الأداء وإبلاغ الإدارة العليا به، لذلك فإن الإدارات والأشخاص المعنيين بالمسؤولية سيبدلون قصارى جهدهم لتقديم أفضل أداء لهم.

3-3- التفويض للحصول على النتائج:

يتضمن التفويض إسناد مهمة أو مشروع إلى شخص آخر، والتزام المحال إليه المهمة أو المشروع بأكملها. عندما يتم التفويض فلا تنقل المسؤولية إلى شخص آخر فحسب، بل تنقل أيضا المساءلة عن الحفاظ على المعايير المعمول بها، يعتبر التفويض من أهم المهارات التي يظهرها المديرون الناجحون والتي غالبا ما يتم تجاهلها من قبل المديرين المرهقين، حيث عندما يتم التفويض بشكل فعال، فالمدير يقضي وقت أقل في العمل والمزيد من الوقت في التخطيط لمهام العمل وتنظيم الموارد وتدريب الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة. (Harvard Business School Press, 2008, p. 4)

إن تعيين مركز المسؤولية مع تعيين الأدوار لمختلف القطاعات يساعد المؤسسة على تحقيق هدف التفويض وتحقيقه، يتم تحديد مسؤولية مختلف الأشخاص مما سيساعد الإدارة في التحكم في عملهم وبالتالي فهو يساعد الإدارة على تحقيق الهدف المزدوج المطلوب المتمثل في التفويض بالإضافة إلى مراقبة المهام الموكلة إليهم.

3-4- المساعدة في صنع القرار داخل المؤسسة:

إن المعلومات القادمة من مراكز المسؤولية تعتبر أهم مقومات اتخاذ القرارات، حيث تتوقف نوعية القرار على طبيعة ما يتوافر للمسؤول من معلومات، حيث أن المعلومات المتأتية من مراكز المسؤولية تساعد المؤسسة على إدراك الظروف المحيطة بها، وإدراك ما يطرأ على تلك الظروف من تغير، والتعرف على سبل التعامل مع هذا التغير أو تطويقه أو التأقلم معه، أو تحديد البدائل المناسبة للموقف وفي الأخير اتخاذ القرار وتنفيذه. (إبراهيم، 2018، صفحة 175)

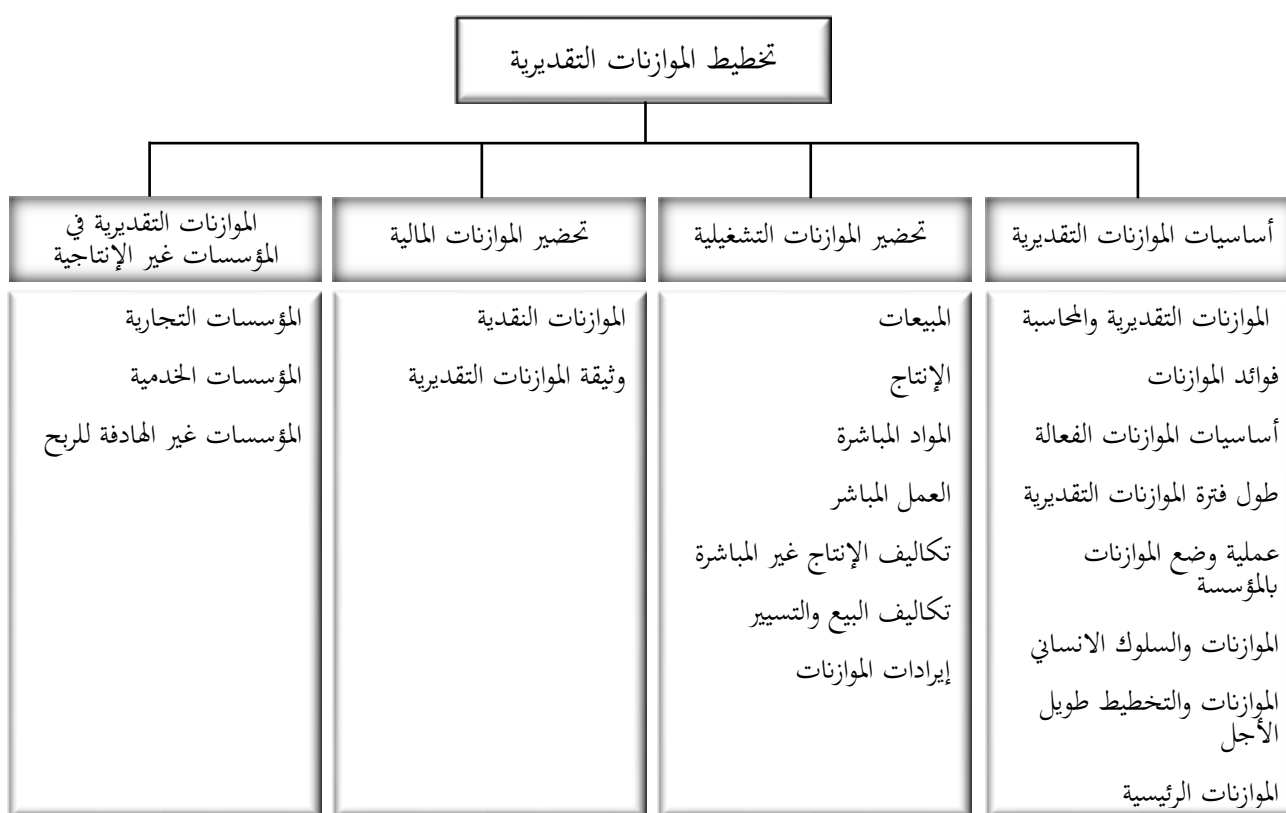
3-5- المساعدة في التحكم في التكاليف:

من خلال وجود مراكز مسؤولية تفكك على مستوى القطاعات، تساعد الإدارة العليا في الاضطرار إلى تخصيص ميزانيات مختلفة للمراكز المختلفة وبالتالي تحقيق التحكم في التكلفة حسب المتطلبات. حيث أن الطريقة المثلى في التحكم في التكلفة هي التركيز على قياس التكاليف، وللوصول إلى قدر من النجاح يجب أن لا تتخطى التكاليف الموازنات المحددة. (يانج، 2014، صفحة 215)

المطلب الثالث: تخطيط الموازنات التقديرية في المؤسسة

تخطيط الموازنات التقديرية هو عملية إنشاء الموازنات ثم استخدامها للتحكم في عمليات الأعمال في المؤسسة، الغرض من تخطيط الموازنات التقديرية هو التخفيف من مخاطر أن تكون النتائج المالية للمؤسسة أسوأ مما كان متوقعًا، الخطوة الأولى في تخطيط الموازنات هي بناء الموازنات، يتم تحقيق ذلك من خلال الانخراط في المهام التالية، والتي يتم تقديمها في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-5): تخطيط الموازنات التقديرية



المصدر: (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2010, p. 388)

1- أساسيات الموازنات التقديرية:

تخطيط الموازنات التقديرية هو أحد المسؤوليات الرئيسية للإدارة، وهو عملية تحديد أهداف على مستوى المؤسسة. حيث تضع المنظمة الناجحة خططاً طويلة وقصيرة الأجل، هذه الخطط لتحديد أهداف المؤسسة والطريقة المقترحة لإنجازها. كما أن الموازنات التقديرية عبارة عن بيان رسمي مكتوب بخطط الإدارة لفترة محددة، الفترة الزمنية المستقبلية، معبراً عنها من الناحية المالية، عادة ما تمثل الطريقة الأساسية لتوصيل الأهداف المتفق عليها في جميع أنحاء

المؤسسة. وبمجرد اعتماد الموازنات التقديرية، تصبح أساسًا مهمًا لتقييم الأداء، يعزز الكفاءة ويعمل كرادع للهدر وعدم الكفاءة، كما أن الموازنات التقديرية تعتبر كجهاز مراقبة وتحكم. (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2010, p. 388)

2- الموازنات التقديرية والمحاسبة:

على غرار إعداد الموازنات التقديرية، تعد المحاسبة عملية لتتبع تمويل الأعمال، وتتعامل المحاسبة مع تسجيل المعاملات المالية للمؤسسة وتلخيصها وتحليلها والإبلاغ عنها، بينما يمكن أن تساعدك الموازنات التقديرية في توقع النفقات على أساس شهري أو سنوي. من بين جميع المهام والمتطلبات التي تأتي مع امتلاك مؤسسة، يجب أن يكون البقاء على رأس المحاسبة اليومية الخاصة بالمؤسسة على رأس قائمة المهام الخاصة بالمديرين. (Smith, Morrow, & Ross, 2015)

3- فوائد الموازنات التقديرية:

تظهر فائدة الموازنات التقديرية من كونها: (الإسماعيل ، 2018 ، صفحة 32)

- تتطلب من القائد ومرؤوسيه أن يأخذوا على عاتقهم تبني ورسم خطة منسقة وشاملة ومحددة بإجراءاتها الكاملة، حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها؛
- تساعد الموازنات التقديرية على التأكد من أن إجراءات الرقابة والتقييم المستمر توجد في كل مكان وزمان بالمؤسسة، مما يعني ضرورتها لاتخاذ أي قرار مستقبلي؛
- تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة لتشجيع تحفيز المرؤوسين والقائد على القيام بواجباتهم وبذل الجهد المناسب لتحقيق الأهداف؛
- ترسم الموازنات التقديرية ملامح خطة القائد والمرؤوسين وتجب دوماً على سؤالهم أين نحن ذاهبون؟ ولماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ ومع من؟ فهي من تساعد على صنع القرارات الصحيحة نتيجة للوضوح الذي ترسمه لتحقيق الأهداف.

وهذا ما يؤكد أن الموازنات التقديرية هي أداة ذات قيمة كبرى في التخطيط والرقابة على الدخل والمصروفات، وبالتالي تلعب دوراً كبيراً في القرار المالي المستقبلي كونها ستكون متوافرة في كل وقت ولجميع الأنشطة بمختلف الأقسام بالمؤسسة.

4- أساسيات الموازنات الفعالة:

تعتمد الموازنة الفعالة على هيكل تنظيمي سليم، في هذا الهيكل، السلطة والمسؤولية عن جميع مراحل العمليات تكون بشكل واضح، يجب أن تؤدي الموازنات القائمة على البحث والتحليل إلى أهداف واقعية من شأنها أن تساهم في نمو وربحية المؤسسة. فعالية برنامج الموازنات يرتبط ارتباطاً مباشراً بقبوله من قبل جميع المستويات في المؤسسة. يجب على المديرين مراجعة الاختلافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة بشكل منهجي ودوري لتحديد سببها (أسبابها). ومع ذلك ، يجب على الأفراد أن لا يتحملوا المسؤولية عن التغييرات الخارجة عن سيطرتهم. (Kimmel & Weygandt, 2019, p. 4)

5- طول فترة الموازنات التقديرية:

تعتبر فترة الموازنات التقديرية عاملاً هاماً في تطوير برنامج شامل للموازنات، يعتمد طول فترة الموازنة على نوع العمل، وطول دورة التصنيع من المواد الخام إلى المنتج النهائي، وسهولة أو صعوبة التنبؤ بظروف السوق المستقبلية وعوامل أخرى، ومع ذلك فإن معظم المؤسسات تعتمد على إعداد موازنات قصيرة وطويلة المدى. (Lal & Srivastava, 2009, p. 891)

الفترة التي تغطيها الموازنات التقديرية تعرف باسم "فترة الموازنات"، يعتمد طول فترة الموازنات على طبيعة الخطة التي يتم وضعها من قبل المؤسسة، هناك شعور لدى المسؤولين أنه كلما طالت الفترة المشمولة للموازنات كلما كانت الأرقام التي تم الحصول عليها أقل موثوقية، لأنه من المستحيل التنبؤ بالمبيعات بسبب عدم التأكد من دورة العمل على مدى فترة زمنية أطول. (Prasad & Sinha, 1990, p. 31)

6- عملية وضع الموازنات بالمؤسسة:

عملية وضع الموازنات هي وضع الغايات والأهداف للمستقبل (عادة شهر أو سنة قادمة)، ووضع خطوات تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف، ثم تخصيص الموارد لإنجاز تلك الخطط.

(القرنة، 2012، صفحة 61)

جانب كبير في عملية وضع الموازنات يعتمد على البيانات التاريخية، ويتمثل الحل في تخطيط سيناريو بديل مثل تحليل "ماذا لو" والاحتفاظ بالمرونة قدر المستطاع من حيث الإدارة والعمليات المادية وهيكل المؤسسة. وثمة مشكلة

متصلة بوضع الموازنات وهي أنه يمكن أن يشجع سلوكا يتحدى تطابق الأهداف، على سبيل المثال: إذا كانت مكافآت مديري المبيعات تدفع على أساس المبيعات المستهدفة، فإن نفوسهم قد تسول لهم بيان كون المبيعات التي يمكنهم إنجازها بأقل مما هو في الحقيقة أو المبالغة في بيان تكلفة المبيعات إذا كان يتم قياسها على أساس الأرباح، تأكد من أن الذي يضع الموازنات شخص لا يستفيد ماليا بصورة مباشرة من أي قياس بالمقارنة بنتائجها. (بيليندا ، 2009، صفحة 122)

7- الموازنات التقديرية والسلوك الإنساني:

يمكن أن تظهر مشاكل السلوك الإنساني في عملية وضع الموازنات التقديرية في المواقف التالية:

(Warren , Reeve , & Duchac, 2016, pp. 1031-1032)

7-1- تحديد أهداف الموازنات التقديرية بإحكام شديد:

قد يصاب العمال والمديرون بالإحباط إذا تم وضع أهداف الموازنات التقديرية بشكل مبالغ فيه، بمعنى أنه إذا تم النظر إلى الأهداف المدرجة في الموازنات على أنها غير واقعية أو غير قابلة للتحقيق، فقد تكون للموازنات التقديرية تأثير سلبي على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من المرجح أن تحفز الأهداف المعقولة التي يمكن تحقيقها العمال والمديرين، لهذا السبب من المهم أن يشارك العمال والمديرين في عملية إعداد الموازنات التقديرية، إن إشراك العمال في عملية إعداد الموازنات التقديرية يمنحهم إحساسا بالسيطرة، وبالتالي التزاما تاما بتحقيق الأهداف المدرجة في الموازنات التقديرية؛

7-2- تحديد أهداف الموازنات التقديرية بشكل سهل للغاية:

على الرغم من أنه من المرغوب فيه تحديد أهداف قابلة للتحقيق، لكن من غير المرغوب فيه تخطيط أهداف الموازنات التي تكون سهلة للغاية، يطلق على هذا النوع من الموازنات اسم الموازنات الراكدة، قد يخطط المديرون للتباطؤ في موازنتهم لوفير تكلفة للأحداث غير المتوقعة، ومع ذلك قد تؤدي الموازنات الراكدة إلى عدم الكفاءة عن طريق تقليل حوافز الموازنات لتقليص الإنفاق؛

7-3- تحديد أهداف متضاربة للموازنات التقديرية:

يحدث تضارب الأهداف عندما تختلف المصلحة الذاتية للعامل أو المديرين عن أهداف المؤسسة وأهدافها، للتوضيح، نفترض أن مدير قسم المبيعات قد حصل على هدف مبيعات متزايد ونتيجة لذلك يقبل العملاء الذين يعانون من مخاطر ائتمانية ضعيفة، وبالتالي، في حين أن قسم المبيعات قد يفني بأهداف المبيعات، فقد تعاني المؤسسة بشكل عام من انخفاض الربحية بسبب الديون المعدومة.

8- الموازنات التقديرية والتخطيط طويل الأجل:

الموازنات التقديرية والتخطيط طويل الأجل ليسا نفس الشيء، الفرق الأول المهم هو الفترة الزمنية المعنية، عادة ما يكون الحد الأقصى لطول الموازنات التقديرية هي عاما واحدا، والموازنات التقديرية يتم إعدادها غالبًا لفترات زمنية أقصر، مثل شهر او ثلاثة أشهر، في المقابل عادة ما يشمل التخطيط طويل الأجل فترة خمس سنوات على الأقل.

الاختلاف الثاني المهم هو في التركيز، الموازنات التقديرية تركز على تحقيق أهداف محددة قصيرة المدى، مثل تحقيق أهداف الربح السنوية، التخطيط طويل الأجل يحدد الأهداف طويلة الأجل، ويختار الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، ويضع السياسات والخطط لتنفيذ الاستراتيجيات.

الفرق النهائي بين الموازنات التقديرية والتخطيط طويل الأجل يتعلق بمقدار التفاصيل المقدمة، الموازنات التقديرية يمكن أن تكون مفصلة للغاية. الخطط طويلة الأجل تحتوي على تفاصيل أقل بكثير، البيانات الموجودة في الخطط طويلة الأجل تهدف بشكل أكبر إلى مراجعة التقدم نحو المدى الطويل، الأهداف كأساس للرقابة لتحقيق نتائج محددة. الهدف الأساسي من التخطيط طويل الأجل هو تطوير أفضل استراتيجية لتعظيم أداء الشركة على مدى فترة مستقبلية ممتدة. (Blank, 2017)

9- الموازنة الرئيسية:

الموازنة الرئيسية هي الهيكل العام الذي تستخدمه المؤسسة لتنظيم عملية إعداد الموازنات، إنها مجموعة من التقارير (أو الموازنات) المترابطة التي توضح العلاقات في المؤسسة، الأهداف التي يجب تحقيقها، الأنشطة التي يتعين القيام بها في دورة التشغيل، الموارد التي سيتم استخدامها، والنتائج المالية المتوقعة. قد تختلف الموازنات الفردية لكل نشاط في الموازنات الرئيسية من مؤسسة لأخرى، ترجع هذه الاختلافات إلى عدد المنتجات المختلفة التي تباعها كل مؤسسة، والأحجام والتعقيدات المتفاوتة للأعمال الانتاجية، حيث تصف كل موازنة رئيسية العلاقات بين أهداف

المؤسسة وأنشطتها ومواردها ونتائجها. & (Cunningham , Nikolai-HCP , Bazley, Kavanagh , & Simmons, 2019, p. 101)

10- تحضير الموازنات المالية:

فهم التدفق النقدي أمر بالغ الأهمية لإدارة الأعمال، في كثير من الأحيان يمكن للمؤسسة أن تنتج وتبيع منتجا ناجحا بسبب مشاكل التوقيت المرتبطة بالتدفقات الداخلية والخارجية، من خلال معرفة متى يحدث حدث عجز وفوائض نقدية، يمكن للمدير التخطيط لاقتراض النقود عند الحاجة وسداد القروض من خلال الفائض النقدي. يستخدم موظفو القروض المصرفية الموازنات المالية للمؤسسة لتوثيق الحاجة إلى النقد، فضلا عن قدرة المؤسسة على السداد، لأن التدفق النقدي هو روح وحياة المؤسسة، وهذا ما يعني أن الموازنات النقدية هو واحدة من أهم الموازنات في الموازنات الرئيسية. (Negi & Gaurav, 2012, p. 144)

المبحث الثالث: إدارة الموازنات التقديرية

إدارة الموازنات التقديرية عبارة عن تنبؤ قصير المدى، يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحددها إدارة الشركة، تتم على ثلاث مراحل: توقع وتقييم النفقات والإيرادات المحتملة، إعداد الموازنات، ثم الرقابة على الموازنات.

يتضمن تسيير الموازنات التقديرية تحليل الاحتياجات والربحية المحتملة للوظائف المختلفة للمؤسسة، ثم مقارنتها المنتظمة، للتحقق مما إذا كانت الإنجازات تتماشى مع التوقعات، وبالتالي فإنه يجعل من الممكن التدخل بسرعة لتصحيح أي انحرافات.

المطلب الأول: إدارة التنبؤ:

يعتبر إدارة التنبؤ أحد المكونات الأساسية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في ديناميكية الرقابة، التي تسلم وتقر بأن متابعة الأداء يجب أن تركز على التخطيط، الذي سيستخدم كإطار تتم داخل حدوده الأعمال، ويسمح بعد ذلك بثمين النتائج والإنجازات. فالعلاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة حيث الخطط هي أساس الرقابة، والرقابة هي التي تضمن تنفيذ الخطط. يسعى التسيير التنبؤي إلى تهيئة المؤسسة لاستغلال كل الأوراق الراجعة لمواجهة الصعوبات التي يمكن أن تقابلها في المستقبل وذلك من خلال: (سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية تمارين محلولة، 2022، صفحة 19)

- وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والأهداف المتفرعة للوحدات التنظيمية المختلفة، وإنشاء المرجعية التي تستخدم كمرشد للقرارات اليومية، وكدليل لمتابعة الإنجازات وتحليل النتائج؛
- إعداد الخطط التنفيذية الممكنة التي تتماشى مع أهداف الأداء واختيار أفضلها؛
- تحقيق التقارب والانسجام بين مختلف الأنشطة والعمليات في المؤسسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق مستويات أداء جيدة.

1- خطوات إدارة التنبؤ:

نجد في غالب الأحيان أن مسار إدارة التنبؤ يتم في مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي: (درويش و بلقمري ، 2016)

الخطوة الأولى: جرد وإحصاء الموارد المتاحة:

تحليل الموجود (موازنة الموارد) ويكون من خلال الاعداد المختار بسبب الحساسية الخاصة للمؤسسة، والتقدير فيما يتعلق بالتطور المحتمل لكل الحالات مع تساوي هذه الموارد في آفاق زمنية مستقبلية (أي السماح بتوقعات واقعية بين 6 أشهر إلى 5 سنوات وفقا للمؤسسات، بيئتها وتعقيد المتغيرات المدروسة)؛

الخطوة الثانية: مشروع الموارد في المدى القصير والمتوسط:

وهذا لجعل ممارسة المحاكاة في المدى القصير (1 سنة) والمدى المتوسط (2 و 3 سنوات)، ولمعرفة ما ستصبح عليه الموارد في هذا الأفق، هذه المرحلة التقنية يعنى فيها الخدمات الاحصائية ويستند على أداء أدوات إدارة الموارد في المؤسسة؛

الخطوة الثالثة: تحديد الهدف الاستراتيجي:

الأمر يتعلق بتحديد الاحتياجات من المواد بالذهاب إلى تحليل تطور الموجود منها من الناحية العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات المتعلقة بالسياسات العامة للمؤسسة، وهذه المرحلة واستراتيجية للغاية؛

الخطوة الرابعة: تشخيص وتحليل الفوارق:

ويتعلق الأمر بتحقيق دراسة تأثير تطور الموارد المتاحة والتغيرات التنظيمية القابلة للتنبؤ (الهدف الاستراتيجي)، وانشاء كميا ونوعيا التوازن بين الاحتياجات المستقبلية والموارد المتاحة في الأفق (آفاق زمنية مستقبلية) المختار (1، 2، 3 سنوات) والذي يسبق اتخاذ القرار؛

الخطوة الخامسة: إيجاد الانحرافات بين الاحتياجات الممكنة والموارد في المستقبل:

بعد التحليل وتحديد الفوارق والانحرافات تأتي الخطوة الهامة الأخرى والتي تتعلق بوضع برنامج تصحيح لهذه الانحرافات والتي تتم بفضل كل وسائل التعديل المتاحة للإدارة.

2- أهمية التسيير التنبؤي:

ترجع أهمية التسيير التنبؤي إلى ما يلي: (دودين، 2012، الصفحات 92-93)

- يساعد في تخطيط الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويعني ذلك ضرورة تناسب المبيعات المتوقعة مع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة؛
- يساعد التنبؤ في تخطيط الموارد المتاحة للمؤسسة، فهو يساعد في تقدير حجم (الكم) والتنوع للموارد التي تحتاجها المؤسسة؛
- يساعد في إدارة سلسلة التوريد، فهو يساعد في بناء شراكات طويلة الأجل مع الموردين مبنية على الثقة والرؤية المشتركة والتعرف على الموردين المناسبين؛
- تحديد الحاجة إلى الموارد المالية للمؤسسة؛
- التنبؤ هو دليل للأنشطة المستقبلية للمؤسسة؛
- إتاحة الوقت اللازم لتوفير الطاقة والتكنولوجيا والعمالة اللازمة لتحقيق معدلات الإنتاج وفقا للتغيرات المتوقعة؛
- إتاحة المعلومات التي تسترشد بها المؤسسة في تصميم الأهداف والاستراتيجيات.

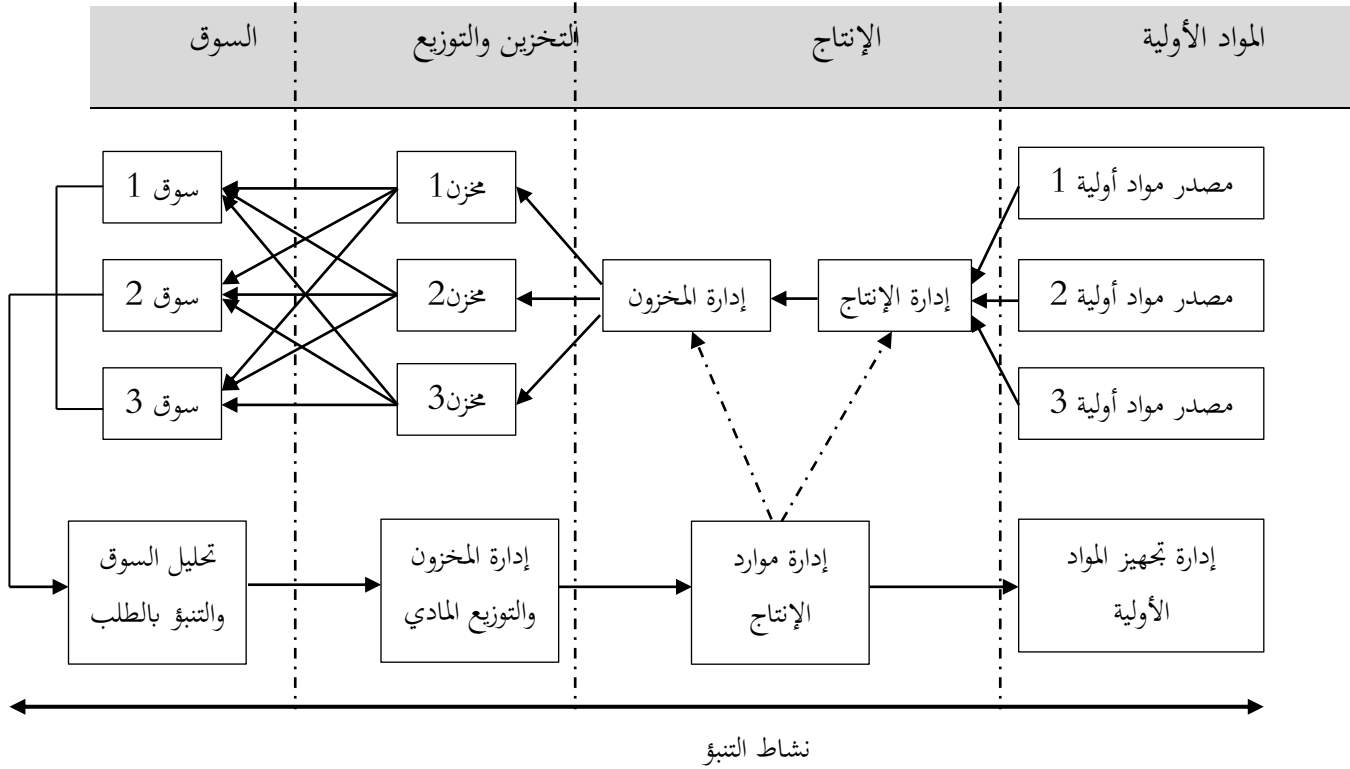
3- الأبعاد الزمنية لتسيير التنبؤ:

يمكن تصنيف أنواع التنبؤ من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التنبؤ في المستقبل إلى ثلاث مجموعات:

(محسن و النجار، المرجع، 2020)

- التنبؤ قصير الأجل: ويغطي هذا النوع مدة زمنية لا تزيد عن السنة، وتستخدم المؤسسة هذا النوع من التنبؤ أيضا لتغطية مدة بحدود ثلاثة أشهر وذلك للتنبؤ بمشتريات الشركة، جدولة الأعمال، القوة العاملة اللازمة ومستويات الإنتاج؛
- التنبؤ متوسط الأجل: وتمتد المدة الزمنية من ثلاثة أشهر إلى ثلاثة سنوات، ويستخدم هذا النوع من التنبؤ في تخطيط المبيعات، تخطيط الإنتاج والميزانية، تخطيط الإيرادات، وتحليل مختلف خطط العمليات؛
- التنبؤ طويل الأجل: وتمتد المدة الزمنية للتنبؤ هنا لتغطي ثلاث سنوات أو أكثر في المستقبل، ويستخدم هذا النوع من التنبؤ في المجالات التالية: التخطيط لسلع أو خدمات جديدة، اختيار موقع المعمل أو نشاطات البحث والتطوير.

الشكل رقم (I-6) : امتداد نشاط التنبؤ عبر مراحل النشاط الإنتاجي



المصدر: (محسن و النجار، المرجع، 2020)

تعتمد الدقة المرغوبة في نتائج التنبؤ بالدرجة الأولى على قيمة المنتج، فالمنتجات ذات القيمة العالية ترغب بالحصول على نتائج دقيقة من التنبؤ، لأن الخطأ بمقدار ضئيل يتقل كاهل النظام الإنتاجي، ويتحقق المستوى الأمثل لنشاط التنبؤ عندما تكون المردودات الاقتصادية الناتجة عن التنبؤ أكبر أو مساوية إلى التكاليف الناتجة عن ممارسة أنشطة الإنتاج بدون استخدام التنبؤ.

المطلب الثاني: إعداد الموازنات التقديرية.

عادة ما تسبق خطوة مهمة إعداد الموازنات التقديرية: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. التخطيط الاستراتيجي يدور حول المدى الطويل، يجعل من الممكن وصف التوجهات الاستراتيجية الرئيسية على مدى عدة سنوات، في مجموعات كبيرة، غالبًا على مدى خمس سنوات. كما يتيح التخطيط التشغيلي البدء في تحديد برامج العمل وأهداف الأنشطة بأرقام أقل تفصيلاً من الميزانية السنوية.

(Schmidt, 2021)

أثناء إعداد الميزانية، يجب أن تكون المفاضلات وتحديد الأولويات بين البرامج تم إعدادها للتأكد من أن الموازنات التقديرية تناسب سياسات المؤسسة وأولوياتها، حيث يجب تحديد متغيرات فعالة من حيث التكلفة كما يجب السعي لتحقيق الكفاءة في المؤسسة. لا يمكن تحقيق أي من هذه الأمور إلا إذا تم تضمين القيود المالية في العملية منذ البداية. تبعاً لذلك، فإن عملية صياغة الموازنات التقديرية لها أربعة أبعاد رئيسية:

(Schiavo-Campo & Tommasi, 1999, p. 118)

- تحديد الأهداف المالية ومستوى الإنفاق المتوافق معها هذه الأهداف؛
- صياغة سياسات الإنفاق؛
- تخصيص الموارد بما يتفق مع كل من السياسات والأهداف المالية، هذا هو الهدف الرئيسي للعمليات الأساسية لإعداد الميزانية؛
- معالجة قضايا الكفاءة التشغيلية والأداء.

1- القيادة من خلال إعداد الموازنات التقديرية:

إعداد الموازنات التقديرية هي طريقة إدارة قصيرة ومتوسطة الأجل تشمل جميع جوانب نشاط المؤسسة في مجموعة متماسكة من التوقعات العددية بشكل أساسي المالية منها وهي الموازنات، وبشكل دوري، تتم مقارنة الإنجازات مع التوقعات وتسمح هذه العملية بالتعرف على الانحرافات التي تؤدي إلى إجراءات تصحيحية من شأنها أن تجعل من الممكن تعديل الإنجاز الفعلي بحيث يتوافق مع التوقعات. (ALAZARD & SÉPARI, Contrôle de gestion manuel et applications, 2010, pp. 224-225)

أهم الموازنات التقديرية التي تقوم المؤسسة بإعدادها نذكر مايلي:

1-1- الموازنات التقديرية للمبيعات:

تعد موازنة المبيعات الحلقة الأولى في سلسلة الموازنات بالمؤسسة الإنتاجية، حيث تعتبر المبيعات التقديرية التي تشملها أساساً لإعداد التقديرات التي تشملها باقي الموازنات (موازنة الإنتاج، موازنة التمويل، وموازنة الاستثمار ...). يتم إعداد هذه الموازنة (موازنة المبيعات) بناءً على دراسات اقتصادية وإحصائية تجريها المديرية التجارية في المؤسسة، بهدف تقدير الطلب على السلع المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها، أين يتم استخدام العديد من الأساليب النوعية والأساليب الكمية (الإحصائية والرياضية). (سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية

تمارين محلولة، 2022، صفحة 59)، كما تعتبر موازنة المبيعات حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم اسهاما مباشرا في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، التسويق، تكاليف الإنتاج غير المباشرة، الميزانية النقدية ... إلخ. (عبد ربه، 2013، صفحة 185)

يتم إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات من قبل مديري المبيعات على أساس الأرقام التي تم جمعها من خلال إحدى الطرق المختلفة لتوقعات المبيعات بمساعدة الباحثين في السوق، والمديرين الإقليميين ومديري الفروع ورجال المبيعات. إن تقديم توقعات البيعات ليست هي الموازنات التقديرية للمبيعات، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (Kumar & Sharma, 1998, p. 196)

- تحديد المخزون الأولي من المنتجات القابلة للبيع؛
- تحديد أوامر المبيعات المعلقة في بداية فترة الموازنات التقديرية؛
- تقدير حجم الإنتاج خلال فترة الموازنات التقديرية؛
- تقدير كمية المنتجات القابلة للبيع في نهاية الفترة.

يتطلب تطوير الموازنات التقديرية للمبيعات التنبؤ بمستويات المبيعات المستقبلية، والعوامل الرئيسية التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار هي: (Lal & Srivastava, 2009, p. 909)

أ- المعلومات المتعلقة بالأداء السابق للمؤسسة؛

ب- معلومات حول الظروف الحالية داخل المؤسسة، وفي كل منطقة المبيعات؛

ج- البيانات المتعلقة بالشروط العامة للصناعة والأعمال.

يتم تحليل المبيعات المدرجة في الموازنات التقديرية إلى مجموعة منتجات، أقاليم، أو بائعين مختلفين. كما يجب التعبير عن الموازنات التقديرية للمبيعات بالكميات وكذلك بالقيم النقدية، يتم أيضا تصنيف مصاريف البيع والتوزيع ضمن الموازنة، وتصنيفها بشكل صحيح لغرض الرقابة، كما ترتبط موازنات الإعلان بالموازنة المبيعات على المدى القصير والطويل، حيث يتم عادة تجميع موازنات التوزيع والإعلان بالتزامن مع موازنة المبيعات. (CHITALE & GUPTA, 2014, p. 90)

1-2- الموازنات التقديرية للإنتاج:

تستخدم الموازنات التقديرية للإنتاج فقط في المؤسسات الصناعية (الإنتاجية)، حيث أن الغرض من إعدادها هو إظهار حجم الوحدات المدرجة في الموازنات، والتكلفة المدرجة في الموازنات التقديرية لإنتاج وحدة واحدة. (du Toit, Hopkins, Qua-Enoo, & Riley, 2007, p. 167)

الموازنات التقديرية للإنتاج هي توقع للإنتاج لفترة الموازنات، يتم إعدادها فقط بعد إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات، حيث تحدد هذه الأخيرة كمية المنتجات المراد إنتاجها، كما تقوم إدارة الإنتاج بترتيب برنامج الإنتاج على أساس كمية الإنتاج هذه، يطلق على الموازنة التقديرية للإنتاج أيضا الموازنة التقديرية للمخرجات لأنها تتوقع كمية المنتجات التي سيتم إنتاجها في فترة الموازنات التقديرية. (Bose, 2010, p. 451)

تهدف الموازنات التقديرية للإنتاج إلى تخطيط العمليات الإنتاجية، والربط بينها بطريقة تضمن تدفق الإنتاج بكيفية تتوافق مع معدل طلب العملاء لمنتجات المؤسسة، وفي الحالات التي تكون فيها تغيرات كبيرة في الطلب على منتجات المؤسسة قد تلجأ المؤسسة إلى تشغيل وحداتها الإنتاجية بكامل طاقتها خلال فترة ارتفاع الطلب، وتشغيلها بطاقة أقل في فترة انخفاض الطلب، وفي حالات أخرى قد تلجأ الإدارة لمواجهة التغيرات في الطلب، إلى تثبيت مستوى الإنتاج مع زيادة حجم المخزون في فترة انخفاض الطلب لمواجهة زيادة الطلب في فترة ارتفاعه. (القاضي، 2014، صفحة 111)

هناك عدة اعتبارات تعتمد عليها الموازنات التقديرية للإنتاج منها: (Arora , 2021, p. 19.12)

أ- الموازنات التقديرية للمبيعات:

عندما تكون الموازنات التقديرية للمبيعات العامل الرئيسي، فإن الموازنات التقديرية للإنتاج ستعتمد على حجم المبيعات المتوقع حسبها؛

ب- سياسة المخزونات:

يعتبر قرار المؤسسة بشأن الكميات المطلوبة في المخزون في جميع الأوقات لتلبية متطلبات العملاء عاملا مهما، فعند اتخاذ قرار بشأن سياسة المخزون، يجب إيلاء الاعتبار لعوامل مثل أماكن التخزين، وطول فترة التخزين، وقابلية المنتج للتلف، ومخاطر تغير الأسعار وما إلى ذلك؛

ج- الطاقة الإنتاجية:

يجب تحديد الطاقة الإنتاجية لكل مديرية إنتاجية ووضع الموازنات في حدودها، ومع ذلك عندما تقل الطاقة الإنتاجية عن متطلبات المبيعات، يمكن النظر في البدائل التالية:

- شراء مصنع أو آلات جديدة؛
- إدخال مناوبة إضافية للعمال؛
- إدخال العمل الإضافي؛
- استئجار آلات؛
- مناولة الإنتاج لمقاولة فرعية لإنتاج المنتجات.

د- سياسة المؤسسة: تلعب سياسة الإنتاج للمؤسسة دورا مهما في إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج، على سبيل المثال، قد تقرر المؤسسة شراء جزء معين من المنتج من الخارج بدلا من تصنيعه، هذا سيؤثر على الموازنات التقديرية للإنتاج.

3-3- الموازنات التقديرية للتموينات:

الغرض من الموازنات التقديرية للتموينات هو ضمان أفضل إدارة ممكنة لمخزون المواد المشتراة من أجل تجنب كل نقص في المخزون وفي نفس الوقت عدم الإفراط في التخزين، وتحكم نماذج إدارة المخزون التقليدية بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة تقديم الطلبات، في الآونة الأخيرة تعطي المؤسسات الأولوية لإزالة المخزون من خلال نهج تربيكي وهو إدارة سلسلة التوريد، وهي إدارة يتم تسييرها بواسطة برنامج إدارة متكامل. (يحياوي و مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، 2015، صفحة 251)

تتيح توقعات المبيعات إمكانية إنشاء برنامج إنتاج، و من هنا من الممكن توقع التوريد الذي تحدده سياسة إدارة المخزون المختارة، يحدد برنامج التوريد تاريخ تسليم المواد من طرف الموردين، حيث يواجه مديرو التوريد احتماليين: (Marcoux, 2003, p. 236)

- طلب كميات ثابتة بفواصل زمني متغير؛
- طلب كميات متغيرة في وقت محدد.

لذا فعندما يكون النشاط غير منتظم فإن الحل الثاني هو الأكثر عقلانية، لكن في بعض الأحيان الكميات الثابتة تُفرض من قبل المورد.

إن برنامج المشتريات الذي ينتج عنه برنامج الإنتاج، هو الذي يحدد الكميات المطلوبة، وتواريخ الطلب، كما أن هناك عدة اعتبارات تحدد خيارات المواد المراد اقتنائها: (Berland & De Rongé, Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales, 2013, p. 291)

3-3-1- تكلفة الطلب: (تكلفة بدء التشغيل وتكاليف الإدارة: الموظفون المعينون لإدارة الطلبات في الاستقبال والتسوق والمناولة وما إلى ذلك)، كلما ارتفعت هذه التكلفة، كلما زادت الكمية المراد طلبها، إنها مسألة تحديد عدد الطلبات المنفذة؛

3-3-2- تكلفة التخزين: (تكلفة تمويل المخزون، أقساط التأمين، تكلفة وسائل التخزين، -تكلفة المستودعات، معدات المناولة- وتكلفة اهتلاك المخزون، إلخ)، كلما ارتفعت هذه التكلفة، قل حجم المخزون، هنا يجب الاتجاه إلى وضع العديد من الطلبات الصغيرة؛

3-3-3- تكلفة نفاذ المخزون: كلما ارتفعت هذه التكلفة، كان يجب على إدارة المخزون أن تكون أكثر دقة، إنها مسألة الحد من النفاذ (مما يعني وجود مستوى أمان من المخزون).

تتعلق الموازنات التقديرية للتمويل أو الشراء بكميات المواد المشتراة، والتي يتم تحديدها على أساس استهلاك المواد أو على أساس المعايير العامة للإنتاج، يعتمد إعداد هذه الموازنات على الإدارة المثلى للمخزون، كما يجب إعداد الموازنات التقديرية للتمويل في الوقت المناسب، فتظهر التوقعات من حيث التحكم والتسليم والاستهلاك ومستويات المخزون. (Apperel, 2022, p. sans)

المطلب الثالث: أساليب إعداد الموازنات التقديرية.

لقد تنوعت أساليب إعداد الموازنات التقديرية انطلاقاً من الهدف منها أو درجة الاهتمام بالإعداد الصحيح لها وفقاً لأحدث النماذج الدولية، حيث بدأ واكتفى البعض بالهدف التقديري، ومنهم من اهتم بالهدف الرقابي، ومنهم من تقدم للهدف التخطيطي، لكن بشكل عام يمكن عرض أساليب إعداد الموازنات التقديرية كما يلي: (الإسماعيل، 2018، صفحة 30)

1- الموازنات التقديرية المتزايدة:

الموازنات التقديرية المتزايدة هي الموازنة التي تأخذ المخصصات الحالية للأنشطة الحالية كنقطة انطلاق لإعداد الموازنات السنوية التالية، إن هذا الأسلوب من الموازنات يهتم بشكل أساسي بالزيادة في الإيرادات أو النفقات التي ستحدث خلال فترة الموازنة، لأن الأساس يتم تعديله ببساطة للتغيرات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنات الجديدة. (Abedian, Strachan, & Ajam, 2003, p. 176)

كما تعتبر الموازنات التقديرية المتزايدة شكل من أشكال موازنة البنود، غالبا ما يطلق عليها اسم موازنة عنصر الإنفاق، وهو النوع الأول من تنسيق الموازنات المستخدم المؤسسات الخاصة والعامة وغير الهادفة للربح، تم اعتبارها تطورا مبتكرا من قبل الإصلاحيين الماليين في أوائل القرن العشرين ولا تزال شكلا شعبيا من الموازنة حتى اليوم. (Brown, Rascher, Nagel, & McEvoy, 2017, p. 147)

إن للموازنة التقديرية المتزايدة نقاط قوة نذكرها فيما يلي: (Paulsen, 2001, p. 513)

- الموازنات المتزايدة بسيطة نسبيا وسهلة الفهم؛
- بدائل الموازنات محدودة لبنود معقولة؛
- تزيد من القدرة على التنبؤ ببدائل الموازنات بدقة وثقة؛
- تحفظ الوقت والطاقة؛
- يتم التعامل مع كل بند من بنود الموازنات بالطريقة نفسها؛
- تكمل الالتزامات التنظيمية طويلة الأجل أثناء الاستقرار المالي؛
- تبقى مقبولة بشكل عام من قبل مجالس الإدارة والمشرعين.

ومن نقاط القوة نذكر أيضا: (Sahana, Khowas, & Sinha, 2018, p. 12)

- الموازنات المتزايدة سهلة التنفيذ؛
- لا تنطوي على أي عمليات معقدة؛
- تضمن عدم حدوث ارتفاعات وانخفاضات كبيرة في الموازنات؛
- توفر الاستقرار في الموازنات عام بعد عام؛
- تستخدم العديد من القطاعات الموازنات المتزايدة للقضاء على المعارضة وبناء قيم المساواة؛

- موثوقة للغاية من طرف المؤسسات التي تكون متطلبات تمويلها عادة ثابتة؛
- يتم ملاحظة تأثير التعديل في الموازنات على الفور.

كما للموازنات التقديرية المتزايدة نقاط قوة فلها كذلك نقاط ضعف، حيث غالبا ما يستشهد نقادها بعبء أن المديرين قد يستخدمون ببساطة أرقام الفترة الماضية كأساس، ويزيدونها بنسبة مئوية محددة لدورة الموازنات التالية، بدلا من أخذ الوقت لتقييم ارتباطات السوق الحالية والمستقبلية، كما يمكن للمديرين أيضا تطوير استخدام، حيث أنهم يشعرون أنه يجب عليهم استخدام جميع النفقات المدرجة في الموازنات بحلول نهاية الفترة حتى لا يتم تخفيض موازنات الفترة التالية بالمبلغ الذي كان سيتم توفيره.

(Harvard Business School Press, 2005, p. 163)

ومن نقاط الضعف في الموازنات المتزايدة نذكر كذلك: (Ross, 2019, p. 187)

- تركز الموازنات المتزايدة على استخدام المدخلات بدلا من الفعالية والكفاءة؛
- لا ترتبط مخصصات الموازنات المتزايدة بالإنتاج أو الجودة؛
- توفر حوافز قليلة لمتابعة طرق الإنتاج البديلة؛
- تركز على المدى القصير لمدة عام واحد؛
- توفر حوافز للمبالغة في تقدير الإنتاج.

2- الموازنة على أساس الأنشطة:

تم تصميم الموازنة على أساس الأنشطة لتخصيص الإنفاق على أساس أنشطة المؤسسة، فهو نظام يسجل ويحلل الأنشطة التي تؤدي إلى تكاليف المؤسسة، فعلى أساسها يتم فحص كل نشاط يسبب تكلفة في المؤسسة بحثا عن طرق محتملة للوصول إلى كفاءة الأداء. (Pepe, 2020, p. 48)

تركز الموازنة على أساس الأنشطة على تكاليف الأنشطة بدلا من قسم التكاليف أو مراكز التكلفة، فعند إعداد موازنة قائمة على النشاط، تحدد المؤسسة الأنشطة اللازمة لإنتاج كمية المخرجات المخططة وبيعها، ثم تحدد الموارد المطلوبة لأداء هذه الأنشطة، وفي النهاية تصوغ الموازنة كتكاليف لأداء هذه الأنشطة.

(Charifzadeh & Taschner, 2017, p. 150)

الموازنة على أساس النشاط هي ببساطة التكلفة القائمة على النشاط في الاتجاه المعاكس، نذكر أن عملية الموازنة على أساس التكاليف تبدأ من تخصيص نفقات الوارد وصولاً إلى الأنشطة، وعبر مسببات تكلفة النشاط وصولاً إلى عناصر التكلفة، هنا تتدفق التكاليف من الأعلى إلى الأسفل، أما في الموازنة على أساس النشاط يتدفق التحليل من الأسفل إلى الأعلى حيث تتبع التسلسل التالي:

(Kaplan & Cooper, 1998, pp. 303-304)

- تقدير حجم الإنتاج والمبيعات المتوقعة للفترة القادمة حسب المنتجات وطلبات العملاء؛
- توقع الطلب على الأنشطة التنظيمية؛
- حساب طلبات الموارد لأداء الأنشطة التنظيمية؛
- تحديد العرض الفعلي للموارد لتلبية الطلبات؛
- تحديد قدرة كل نشاط في المؤسسة.

ومن السمات الرئيسة والمزايا للموازنة على أساس الأنشطة نذكر : (Scarlett, 2006, p. 254)

- التركيز الرئيسي على تخطيط تخصيص الموارد الذي يهدف إلى الوصول إلى الكفاءة والفعالية والتحسين المستمر وقد تشمل الميزات مايلي:

- جعل تأثير التغيير من مستويات النشاط الحالية أكثر وضوحاً؛
- تحديد العمليات القيود الرئيسية وتحديد كمية متطلبات الموارد المتعلقة بها؛
- تبذل الجهود لتحديد عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الأكثر صلة بهذه العوامل.
- تعتبر الأنشطة بمثابة المفتاح للتخطيط الفعال والرقابة؛
- يقال أن الأنشطة تستهلك الموارد وأن الجهود يجب أن تركز على التحكم في سبب التكلفة وليس نقطة الحدوث؛
- يتم تتبع التكاليف للأنشطة مع إنشاء مجتمعات تكلفة تتعلق بكل نشاط؛
- من الأسهل التخلص من الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة؛
- قد يكون التركيز على إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على التحكم في العملية من خلال تحديد مسببات التكلفة.

وتشمل عيوب الموازنة على أساس الأنشطة على مايلي: (Gopee & Galloway, 2017, p. 179)

- يصعب تحديد المقاييس البسيطة لعبء العمل، حيث نادرا ما تكون التكلفة الفعلية لكل وحدة معيارية؛
- قد لا توفر تكاليف الوحدة المعيارية المستندة إلى التكاليف التاريخية مقياسا للكفاءة؛
- يجب استرداد عناصر التكلفة المتغيرة للموازنات عن طريق دخل العقد الإضافي، وإلا سيكون هناك زيادة في الإنفاق؛
- غالبا ما يتم تحديد التكاليف الثابتة على المدى القصير فقط.

ومن نقاط ضعف الموازنة على أساس الأنشطة نذكر: (Burns, Quinn, Warren, & Oliveira, 2013, p. 149)

- يعمل نظام الموازنة على أساس الأنشطة فقط إذا كان محدثا؛
- إذا لم تؤيد الإدارة العليا الإدارة القائمة على النشاط، فيمكن أن يفشل بسبب نقص الدعم؛
- نظام الموازنة على أساس الأنشطة تتعلق بإدارة التغيير التي يمكن أن تسبب المقاومة.

ونذكر أيضا: (Pepe, 2020, p. 48)

- إن الموازنات على أساس الأنشطة أكثر صرامة من الموازنة المتزايدة، التي تعدل العام الحالي فقط للتضخم؛
- أكثر تكلفة في التنفيذ والصيانة من تقنيات الموازنات التقليدية وتستغرق وقتا أطول أيضا؛
- علاوة على ذلك تحتاج أنظمة الموازنات على أساس الأنشطة إلى افتراضات ورؤية إضافية من الإدارة، والتي يمكن أن تؤدي في بعض الأحيان إلى عدم دقة الموازنات المحتملة.

3- الموازنات مقترحة القيمة:

طريقة إعداد هذه الموازنات هي محاولة لتحديد ما إذا كان عنصر في الموازنات ينتج عنه قيمة أم لا حيث تتساءل موازنات القيمة المقترحة في جوهرها عما إذا كانت تكلفة العنصر المعني مبررة بالقيمة التي تخلقها للعملاء و/أو أصحاب المصلحة، والهدف هو القضاء على النفقات غير الضرورية، ولكن ليس إلى حد الموازنات الصفريّة، بدلاً من ذلك، تعد موازنات القيمة المقترحة طريقة لتنفيذ بيئة إنشاء القيمة من خلال التساؤل باستمرار عن سبب إدراج مبلغ في الموازنات. (Anouk , 2022).

تعتبر طريقة موازنة اقتراح القيمة وسيلة جيدة بين الموازنة المتزايدة والموازنة الصفرية، باختصار، يحلل هذا النهج كل فئة موازنة أو بند سطر ويطرح الأسئلة التالية:

- لماذا ننفق هذه الأموال؟

- ما القيمة التي يقدمها هذا للمساهمين والموظفين والعملاء؟

تستخدم هذه الطريقة لتبرير النفقات من خلال البحث عن القيمة التي تخلقها، وربما لا تدقق الموازنة المتزايدة في فحص كل عنصر أو فئة في الموازنة بشكل كافٍ في حين أن الموازنة الصفرية ربما تدقق في كل عنصر أو فئة أكثر من اللازم، هذا هو السبب في أن طريقة موازنة اقتراح القيمة تقع في مكان ما بينهما.

(Denise , 2022)

يضع أسلوب إعداد موازنة اقتراح القيمة كل ما يدخل في التخطيط المالي تحت الفحص الدقيق، يمكن اعتباره مجهر الموازنة، سيأخذ اقتراح القيمة في الاعتبار سبب وجود العناصر في الموازنة، ومقدار القيمة إن وجدت، وما إذا كان من الممكن مالياً الاستمرار في الدفع مقابل ذلك أم لا، في النهاية، يسمح نظام الموازنة هذا للمؤسسات بحذف النفقات غير الضرورية من خططها وتحديد محركات التكلفة الرئيسية، إنها إحدى الطرق الواضحة لضمان عدم قيام المؤسسات بتحويل الأموال إلى قنوات غير ضرورية من خلال التركيز على القيمة التي تقدمها جوانب العمليات المختلفة للموظفين وأصحاب المصلحة والمستهلكين. (Hyun, 2020)

تعد موازنة اقتراح القيمة أداة رائعة لتحديد المكان الذي يجب عليك تخصيص الأموال فيه لتحقيق المزيد من الدخل وإرضاء المستهلكين الحاليين والجدد، ومع ذلك، فهي أيضاً طريقة تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب تخطيطاً دقيقاً. فيما يلي تفصيل لمزايا وعيوب طريقة ميزانية عرض القيمة:

(Divvy a Bill.com Company, 2021)

3-1- إيجابيات الموازنات مقترحة القيمة:

- من السهل معرفة إلى أين تذهب الأموال وما ينبغي أن تذهب إليه، وهي أفضل طريقة لمنع الإسراف في الإنفاق؛
- يمكنك إنفاق الأموال على المجالات التي تجلب المزيد من القيمة وتقلل من النفقات غير الضرورية؛
- في النهاية ، يساعدك على توفير المال مع زيادة الإيرادات أيضاً لأنك تركز على المجالات عالية القيمة.

3-2- سلبيات الموازنات مقترحة القيمة:

- قد يكون من الصعب تحديد القيمة، لا سيما في سيناريوهات التمويل الحكومي حيث يحتاج المسؤولون إلى السؤال عن كيفية تقييم الأحداث المجتمعية الضرورية وكيفية ملاءمة ذلك في الموازنة؛
- قد تتغير القيمة مع الاتجاهات المجتمعية / الموسمية / الثقافية، مما يعني أن الموازنة بحاجة إلى إعادة تقييم كلما لزم الأمر؛
- على الرغم من أن موازنة اقتراح القيمة هي عملية إعداد موازنة جيدة إذا كان هدفك هو إبراز أفضل ما تفعله المؤسسة، إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون مثالية، يمكن أن يكون تحديد القيمة عملية متضمنة، وإعادة تقييم أهداف الموازنة باستمرار تستغرق وقتاً طويلاً.

4- الموازنة الصفرية:

الموازنة الصفرية هي طريقة لوضع الموازنة، يجب فيها تبرير جميع النفقات لكل فترة جديدة. تبدأ عملية الموازنة الصفرية من "القاعدة الصفرية"، ويتم تحليل كل وظيفة داخل المؤسسة لاحتياجاتها وتكاليفها، يتم بناء الموازنات بعد ذلك حول ما هو مطلوب للفترة القادمة، بغض النظر عما إذا كانت كل موازنة أعلى أو أقل من الموازنة السابقة. (KAGAN, 2022)

تحليل مؤسسة ليس لها أنشطة تشغيلية ولا أصول ولا موظفون، هذا هو منهج المتخذ لإعداد الموازنة الصفرية، ففي كل مرة يتم فيها وضع الموازنة، يجب على المؤسسة أن تفترض حدوث أنشطة المؤسسة للمرة الأولى، ويتم التعامل مع جميع الأرقام المسجلة في الموازنة باستخدام تحليل التكلفة والعائد، ولذا يجب تبرير كل بند من النفقات لكي يسمح بإدراجه ضمن الموازنة، ويتم تخصيص الموارد في الموازنة على أساس ربحية أنشطتها المحتملة. (استيفان ب.، 2009، صفحة 109)

يعمل أسلوب الموازنة الصفرية على أساس إغفال البرامج السابقة في بداية كل فترة مالية حتى يتسنى مراجعة كل برنامج من الأساس (من الصفر)، ووضع خطة جديدة للمخصصات دون وجود أفضلية لأي برنامج على آخر. (الإسماعيل، 2018، صفحة 31)

كما يتطابق أسلوب الموازنة الصفرية ويتجانس تماما مع الفكر المالي الإسلامي الذي يتطلب ترتيب مطالب المجتمع الإسلامي حسب أهميتها إذ يقسم الفقهاء أوجه الإنفاق العام إلى ثلاثة مستويات هي : الضروريات،

الحاجيات وأخيرا التحسينات أو الكماليات، وعلى ذلك يكون الأساس الصفري قد توائم تماما مع قواعد الفكر الاسلامي في إمكانية وضع بدائل ثم ترتيبها تبعا لأولويتها وطبقا لأهميتها من خلال تقسيمها القسم الشرعي المذكور. (ساحل، 2020، الصفحات 130-131)

من محاسن الموازنة الصفرية أنها تقوم بحصر النفقات المختلفة وتبويبها بصورة يمكن التحكم فيها وربطها مع الإدارة العليا حيث القرارات المستمرة، وبالتالي هناك إمكانية أكبر على إنجاز المهام والأنشطة بفاعلية وكفاءة أكبر. ومن المساوي كون الموازنة الصفرية لا تهتم ما إذا كان المشروع سينتهي أم لا في نهاية المطاف فهي تقوم بفتح اعتماد له ولكن تترك أمر المتابعة للجهات الإدارية المختلفة وبالتالي فهي لم تقم بوضع الضوابط التي تتابع مسألة التشطيب والإنهاء للكثير من المشروعات. (رزق، 2010، صفحة 509)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: الإطار العام لنظام الموازنات التقديرية؛ حاول الباحث تبيان أن عملية وضع الموازنات التقديرية أعمق بكثير من التفسير السطحي، إذا تم إجراؤها بشكل صحيح، يمكن أن تكون عملية إعداد الموازنات التقديرية واحدة من أقوى الأدوات المستخدمة لضمان استمرار المؤسسة ونجاحها. إن وجود فهم أساسي لماهية الموازنات التقديرية والعملية التي تحدث خلال فترة الموازنات أمر مهم حتى بالنسبة للمديرين غير المسؤولين بشكل مباشر عن الموازنات نفسها.

فالمؤسسات الناجحة تتبع أرباحها وتكاليفها. غالبًا ما يكون مديرو الأقسام مسؤولين عن إدارة أجزاء من موازنات المؤسسة، قد لا يحصل المديرون الجدد على تدريب على كيفية الإدارة الفعالة لموازنات الإدارات، لذلك يجب عليهم تطوير المهارات اللازمة، كالتعرف على ماهية إدارة وتسيير الموازنات، والاطلاع على الأمثلة، ومنهجية إعداد الموازنات التقديرية.

تسيير الموازنات التقديرية هي عملية إدارة وتتبع الإيرادات والمصروفات، غالبًا ما يكون لدى المؤسسات موازنات للأقسام الفردية بالإضافة إلى موازنة عامة للمؤسسة، غالبًا ما يكون مديرو الإدارات مسؤولين عن إدارة موازنات إدارتهم، ويمكن للمديرين الجدد استخدام مجموعة متنوعة من المهارات والموارد ليصبحوا بارعين بسرعة في إدارة الموازنات.

الموازنات التقديرية هي أداة تنظيمية تستخدم للتخطيط والتحكم في الشؤون المالية داخل المؤسسة، الموازنات هي مبادئ توجيهية لخطط العمل المستقبلية المعبر عنها من الناحية المالية لفترة زمنية محددة، هناك عدة طرق تستخدم لإعداد الموازنات التنظيمية، تعد الإدارة الفعالة للموازنات أمرًا ضروريًا لكل مؤسسة مهما كانت كبيرة أو صغيرة.

يحتاج العمل التجاري إلى خطة إستراتيجية وموازنات، تحدد الخطة الإستراتيجية اتجاه وأهداف العمل والمبادئ التوجيهية للإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، بينما تنظر الموازنات في الأموال اللازمة لدعم تحقيق تلك الأهداف، الموازنات التقديرية هي جزء واحد فقط من عملية التخطيط الاستراتيجي.

بمجرد الحصول على فكرة عن مقدار الأموال التي تجنيها المؤسسة من خلال مبيعاتها، يمكن للمؤسسة البدء في التنبؤ على المدى الطويل لتحديد ما قد تتمكن من القيام به على المدى الطويل من خلال عملية وضع الموازنات والتنبؤ. تستند التوقعات إلى أرقام الأعمال السابقة والحالية، قد تكون التوقعات غير دقيقة، لذا سيكون من الخطأ

وضع الموازنات على أساسها، إن التنبؤ بالأفعال سيكون بمثابة أساس لمزيد من التخطيط للحصول على التنبؤ الأكثر دقة، يجب أن تضع المؤسسة في اعتبارها العوامل الخارجية لعملها، مثل اتجاهات الصناعة العامة والتوقعات الاقتصادية العامة.

بعدها تطرقنا في الفصل الاول إلى الإطار العام لنظام الموازنات التقديرية، سنتطرق في الفصل الثاني إلى الأداء في المؤسسات الإنتاجية.

الفصل الثاني

طاور نقيم الأكل في

المؤسسات الإنتاجية

تمهيد:

كل المؤسسات تسعى لأن يكون أدائها فعالا وذو كفاءة وجودة عالية، حيث يتحدد الأداء نتيجة في الأرقام المحققة في مجال المنافسة. فيما يتعلق بأداء المؤسسة، فإنه يمثل المستوى الذي يتم به تحقيق الأهداف. فعندما تنجح المؤسسة، يجب أن تكون فعالة وكفؤة في نفس الوقت، عندما تتمكن الشركة من تحقيق الأهداف المنشودة، يقال إنها فعالة؛ إنه فعال إذا تم تقليل الوسائل الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف المحددة، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل لتكون قادرة على ضمان بقائها واستدامتها وكذلك إبراز ميزتها التنافسية، لذلك فإن أداء المؤسسة يدور بشكل أساسي حول كل شيء يساهم في زيادة القيمة و تدنية التكلفة جنبًا إلى جنب والذي يهدف إلى تعظيم القيمة التي تم إنشاؤها من أجلها.

يواجه عالم الأعمال مجموعة متنوعة من التحديات الكبيرة، من تحدي المنافسة الشديدة إلى التغيرات الاقتصادية الكبرى في قطاع النشاط، ناهيك عن عوامة الأسواق، تخضع المؤسسات لاختبارات قاسية يجب أن تستجيب لها بشكل إيجابي، هذا يعتمد على مستوى أداء المؤسسة الذي يتأثر بكل هذه التحديات، لذلك يلعب أداء المؤسسة دورًا مهمًا، لأن المؤسسات التي يمكنها أن ترقى إلى المستوى هي فقط التي ستكون قادرة على الاستفادة من الفرص والاستفادة منها. في هذا الفصل سنحاول تحديد مفهوم الأداء ومناقشة مؤشرات، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للأداء في المؤسسة الإنتاجية؛

المبحث الثاني: تشخيص الأداء في المؤسسة الإنتاجية؛

المبحث الثالث: متابعة وتحليل الأداء في المؤسسة الإنتاجية.

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الإنتاجية

أداء المؤسسة مفهوم متعدد ومعقد، من الصعب تحديده ذلك لأن هناك العديد من المفاهيم، لقد تم الترويج للأداء على نطاق واسع على مدى العقود الماضية باعتباره ضرورة مطلقة في المؤسسة، كما أن موضوع الأداء يشغل الكثير من المؤسسات خاصة الانتاجية منها، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الأسس النظرية لمفهوم الأداء وكل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة

بالرغم من انتشار مفاهيم للأداء في المؤسسات، إلا أنه لم يصدر إلا القليل من البحوث النظرية عن الأداء في المؤسسة، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مفاهيم الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المفاهيم، في حين أن التفسيرات الرئيسية ضمنية وغير مكتملة. (المرجوشي م.، 2008، صفحة 13)

1- تعريف الأداء في المؤسسة:

لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد للأداء في المؤسسة، فكل مفهوم مرتبط بالغرض منه ولأغراض الدراسة.

حيث يعرف (رضوان، 2013) الأداء أنه "يعتبر منظومة متكاملة لنتائج أعمال في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الابعاد التالية:

- أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم؛
- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية؛

فالأداء في المؤسسة محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والبيئية والثقافية.

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء في المؤسسة مفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المحققة، أو تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتتمثل نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المخرجات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى. (الشميلي، برنامج تحسين الأداء، 2017، صفحة 10)

ويعرف (Bouharb, 2021) الأداء بأنه درجة تحديد الأهداف المحددة مسبقا بالفعل، يقال أن المؤسسة ناجحة إذا كانت فعالة وكفؤة، حيث تمثل الفعالية تحقيق النتائج المتوقعة، والكفاءة هي تخصيص الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، حيث من خلال الأداء الجيد للمؤسسة تكتسب ميزة تنافسية وحرية أكبر في العمل من منافسيها.

كما يعرف الأداء إما من حيث الإنتاجية أو التكلفة أو الربحية، في حالة الإنتاجية ودوران الأصول (المبيعات/الأصول)، وإنتاجية العمل (المبيعات أو صافي الربح/عدد الموظفين). (Bozec, 2004, p. 628)

الأداء هو "درجة تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة" (Leblanc-Constant & Bard, 2013)

ويعرف (أبو زيادة، 2011) الأداء بأنه: "نتاج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في كافة الإدارات الأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها"؛

الأداء هو منظومة متكاملة لمدخلات ومخرجات ونتائج وأثر المؤسسة ومدى ارتباطها بالقدرات المؤسسية المبنية على الاستدامة والتعليم والتطوير المستمر. (الدرمكي و الظافري، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، 2017، صفحة 22)

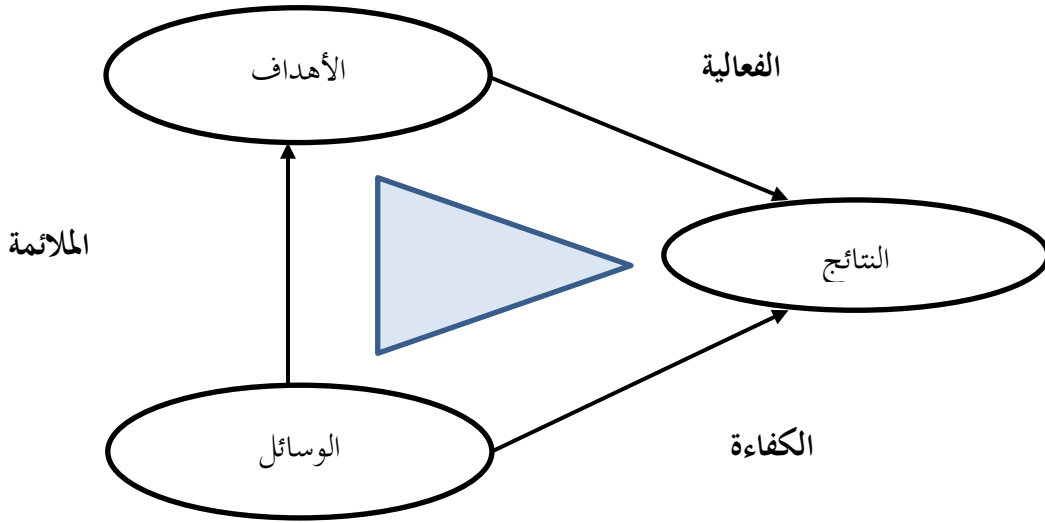
وبناءً على المعطيات السابقة يمكن تعريف الأداء في المؤسسة على أنه المقياس والأساس الذي يبنى عليه نجاح المؤسسات، ويمثل مدى فعالية وكفاءة الإجراءات المتخذة في ضوء تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

على الرغم من وجود عدة صيغ لمصطلح الأداء في المؤسسة إلا أنه ليس مفهوم بسيط، ولكي نقوم بتعريفه بشكل صحيح يجب أن نتطرق إلى الفعالية والكفاءة والملائمة في المؤسسة. حيث يمكن تعريف الفعالية على أنها المقياس الافتراضي للمسافة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف المنشودة، هذا الإجراء وحده لا يكفي، فلا

يزال من الضروري امتلاك الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المذكورة (الملائمة)، ويتم تحديد مقياس الاقتصاد في الوسائل لتحقيق النتائج من حيث الكفاءة. (Fernandez , <https://www.piloter.org>, 2018)

لضمان الإدارة الفعالة، يجب أيضًا تقييم الأداء على المستوى الكلي من خلال توسيع نطاق المشكلة قليلاً والمبين في هذا الرسم التخطيطي البسيط: الفعالية - الكفاءة - الملاءمة.

الشكل رقم (II-1): مثلث الأداء لجيلبيرت



المصدر: (Fernandez , <https://www.piloter.org>, 2018)

في مثلث الأداء ترمز الملاءمة هنا إلى الترابط بين الأهداف المتوخاة والموارد الموضوعة لهذا الغرض، إنه تمثيل استهلاك موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتتميز الكفاءة بمساهمة الموارد في تحقيق النتائج، كما تعزى الفعالية إلى التوافق بين الأهداف والنتائج، لذلك يمكننا أن نستنتج أن المؤسسة يمكن أن تكون فعالة (الأهداف = النتائج) دون أن تكون فعالة (موارد غير كافية أو على العكس استهلاك مفرط للموارد) والعكس صحيح، علاوة على ذلك، لا يمكن تحليل الفعالية والكفاءة دون النظر إلى الملاءمة، إنها مسألة كفاءة أكثر من كونها مسألة أداء.

إن المسألة ليست فقط مدى تحقيق الأهداف، ولكن أيضا يجب أن نعرف ما هو الغرض المتوقع: هل هو إرضاء العملاء، والشركاء والموظفين وباقي الجمهور، حيث هنا يجب تعريف المقياس الذي على أساسه يتم القياس، فهو يعتبر مفتاح المشكلة، لذا يجب تحديد المقياس وفقا للأهداف المنشودة. (Fernandez ,

<https://www.piloter.org>, 2018)

2- مؤشرات الأداء في المؤسسة:

مؤشرات الأداء، هي أداة منهجية لقياس الأداء العام للمؤسسة، يتم تحديد هذه الأداة بشكل عام في الموازنات التقديرية، علاوة على ذلك فإنها تجعل من الممكن تحليل نتائج الإجراءات المختلفة التي تم تنفيذها داخل المؤسسة عن كثب، لذلك ستظهر هذه المؤشرات ما إذا كانت جيدا مع الأهداف المحددة مسبقا وما إذا كانت بحاجة إلى تعديلات معينة. (Bouharb, 2021)

لقياس الأداء، يجب على المؤسسات أولا تحديد معايير ومؤشرات القياس، حيث يجب اختيار هذه المؤشرات بدقة عالية، لأنه قد يؤدي الاختيار السيء لمؤشرات الأداء إلى تحليل خاطئ لنتائج المؤسسة، لذلك يجب التحقق والتأكد مسبقا من تكيفها مع أهداف المؤسسة.

يقاس الأداء بمعايير (أو مؤشرات) النتائج النوعية أو الكمية، و لقياس الفعالية، يتم استخدام معيار يعبر عن العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والهدف المنشود، و لقياس الكفاءة، يتم استخدام معيار يعبر عن العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة. ولتقييم أداء المؤسسة، من الضروري إجراء قياسات على جميع المستويات: المالية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمجتمعية. (WordPress, sans année de publication)

2-1- الأداء المالي:

الأداء المالي هو كفاءة وفعالية النشاط المالي المتعلق بالمؤسسة، أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت التصرف، ومن بين المعايير والمؤشرات المستعملة في تقييم الأداء المالي مايلي: (لقليطي ، 2019 ، صفحة 94)

- عائد الاستثمار: تقيس هذه النسبة الربحية الاقتصادية لرأس المال المستخدم من قبل المؤسسة، إنها النسبة بين الدخل التشغيلي ورأس المال المستثمر؛
- العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة الربحية المالية لرأس المال الذي يساهم به مالكو المؤسسة، إنها النسبة بين صافي الدخل وحقوق الملكية؛
- القيمة الاقتصادية المضافة: تقيس هذه النسبة خلق القيمة للمساهمين. هذا هو الفرق بين الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر.

2-2- الأداء الاقتصادي:

يتضمن ذلك قياس مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة: التنافسية السعرية والقدرة التنافسية غير السعرية وهي كما يلي: (راضي و العربي، 2016، صفحة 173)

- قدرات تنافسية سعرية: تتمثل في انخفاض ما يدفعه الزبون مقابل ما تقدمه المؤسسة مقارنة مع نظيراتها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الحصول على المنتج؛
- قدرات تنافسية غير سعرية: تتمثل في المنفعة المتحصل عليها بغض النظر عن السعر مثل: الجودة، سرعة تسليم المنتج، خدمة ما بعد البيع، وكذلك أي تفرد للمنتج مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في نفس المنتج الذي يسعى الزبون للحصول عليه.

2-3- الأداء التنظيمي:

هو قياس مدى كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تنفيذه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في المؤسسة. (الغرابوي، 2020، صفحة 214)

2-4- الأداء الاجتماعي:

هو قياس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، لذلك يجب على إدارة المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن المؤسسة تعتمد على المجتمع في نموها واستمرارها. (العصيمي ، 2018، صفحة 16)

2-5- الأداء المجتمعي:

الأداء المجتمعي يدل على التزام المؤسسة في المجالات البيئية والإنسانية والثقافية، حيث يمكن استخدام أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات لتقييم مستوى أداء المؤسسة. (الغرابيه ، 2010، صفحة 190)

المطلب الثاني: إدارة الأداء في المؤسسة

إدارة الأداء هي التواصل، حيث أن وصول المدير والموظف معًا لفهم العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيكون، تم إنجازه، وكيف يتقدم العمل نحو النتائج المرجوة، وأخيرًا، بعد ذلك يبذل الجهد لإنجاز العمل بتحقيق الاداء وفق الخطة المتفق عليها. "إدارة الأداء" مصطلح شامل يشمل الأداء: التخطيط ومراجعة الأداء وتقييم الأداء، خطط العمل الرئيسية ويتم إجراء التقييمات بشكل عام سنويًا. مراجعة الأداء تحدث في أي وقت. يقوم المدير والموظف بتأكيد أو تعديل أو تصحيح فهمهما أداء العمل أثناء اتصالات العمل الروتينية.

(Plachy & Plachy, 1988, p. 01)

1- تعريف إدارة الأداء في المؤسسة:

تهدف جميع الاستراتيجيات وجميع المناهج إلى التقدم نحو تحقيق هدف محدد للمؤسسة، باختصار فإن مفهوم الأداء يؤهل الطريقة التي ننجح من خلالها في تحقيق هذا الهدف، لذلك فإن إدارة الأداء هي نهج للتحسين الشامل للسلوك وطرق التصرف، إن عملية قياس الأداء في المؤسسة هي الطريقة التي نقيم بها تقدم المؤسسة. يتم التعبير عن إدارة الأداء في منطق التحسين المستمر، فمن الحكمة في الأعمال المؤسسية أن نتبنى انعكاسًا كليًا يركز على العمليات المؤسسية الموجهة للعملاء. (Fernandez, piloter.org, 2021)

يمكن تعريف إدارة الأداء في المؤسسة على أنها عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، إنها وسيلة للحصول على نتائج أفضل من التنظيم والفرق والأفراد من خلال الفهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه للأهداف والمعايير المخططة ومتطلبات الكفاءة، حيث توجد عمليات لإنشاء فهم مشتركة لما يجب تحقيقه. وهناك تعاريف أخرى نذكرها فيما يلي:

(Armstrong, 2006, pp. 7-8)

- يعرفه Lockett على أنه: "تنمية الأفراد مع الكفاءة والالتزام والعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة ذات المغزى داخل المؤسسة التي تدعم وتشجع تحقيقهم"
- كما يعرفه Mohrman على أنه: "إدارة الأداء هي إدارة الأعمال"

■ ويعرفها كل من Armstrong and Baron على أنها: "إدارة الأداء هو نهج استراتيجي ومتكامل لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين أداء العاملين فيه وتطوير قدرات الفرق والمساهمين الفرديين".

2- أهداف إدارة الأداء في المؤسسة:

الهدف العام لإدارة الأداء هو إنشاء أداء عالي الذي يتحمل فيها الأفراد والفرق مسؤولية التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسة ولمهاراتهم الخاصة والمساهمات ضمن إطار عمل توفره القيادة الفعالة. إن الهدف الرئيسي هو تركيز العمال على فعل الأشياء الصحيحة من خلال تحقيق الهدف بوضوح. على وجه التحديد، تتعلق إدارة الأداء بمواءمة الأهداف الفردية للأهداف التنظيمية والتأكد من دعم الأفراد للقيم الأساسية للمؤسسة. الهدف من إدارة الأداء هو تطوير قدرة العمال على تلبية وتجاوز التوقعات وتحقيقها من حيث دور المسؤوليات والمساءلة. (Michael, 2007, p. 496)

فيما يلي بعض أهداف إدارة الأداء: (Singh, 2010, p. 12)

- تساعد على تحقيق تحسينات مستدامة في أداء المؤسسة؛
- تعمل كرافعة للتغيير في تطوير ثقافة أكثر توجها نحو الأداء؛
- زيادة تحفيز والتزام العاملين بالمؤسسة؛
- تمكين الأفراد من تطوير قدراتهم وزيادة رضاهم عن العمل وتحقيق إمكاناتهم الكاملة لمصلحتهم ولمصلحة المؤسسة ككل؛
- تعزيز تطوير تماسك الفريق والأداء؛
- تطوير علاقات بناءة ومفتوحة بين الأفراد ومديريهم في عملية حوار مستمر مرتبط بالعمل الذي يتم انجازه بالفعل على مدار العام؛
- توفير الفرص للأفراد للتعبير عن تطلعاتهم وتوقعاتهم بشأن عملهم.

3- خصائص إدارة الأداء في المؤسسة:

إدارة الأداء في المؤسسة؛ هي عملية مخططة مسبقا، تكون العناصر الأساسية لها هي الاتفاق والقياس والتغذية الرجعية، وفيما يلي خصائص إدارة الأداء: (Prabhu , 2021, p. sans pages)

3-1- قياس مخرجات الأداء المقدم:

يهتم بقياس مخرجات الأداء المقدم مقارنة بالتوقعات المعبر عنها كأهداف، وينصب تركيزها الكامل على الأهداف والمعايير مقياس الأداء، يقوم على أساس اتفاق متطلبات الدور والأهداف وتحسين الأداء وخطط التنمية الشخصية؛

3-2- تهتم بالمدخلات والقيم:

تهتم إدارة الأداء أيضا بالمدخلات والقيم. المدخلات هي المهارات المعرفية والسلوكيات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة من الأفراد؛

3-3- عملية مستمرة ومرنة:

إدارة الأداء هي عملية مستمرة ومرنة تتضمن المديرين وكل من له علاقة بتسيير المؤسسة، يعملون كشركاء ضمن إطار عمل يحدد أفضل طريقة للعمل معاً لتحقيق النتائج المطلوبة. يقوم على مبدأ الإدارة بالعقد والاتفاق بدلاً من الإدارة بالأمر، فهو يعتمد على الإجماع والتعاون بدلاً من السيطرة أو الإكراه؛

3-4- التركيز على تخطيط وتحسين الأداء المستقبلي:

تركز إدارة الأداء في المؤسسة أيضا على تخطيط الأداء المستقبلي وتحسينه بدلاً من تقييم الأداء بأثر رجعي، تعمل كعملية مستمرة وتطويرية، يتحسن فيها الأداء خلال فترة زمنية، ويوفر الأساس للحوارات المنتظمة والمتكررة بين المديرين والأفراد حول الأداء واحتياجات التطوير.

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة:

بالاعتماد على ما سبق فإنه لقياس أداء المؤسسة، من الضروري الاعتماد على معايير محددة جيداً تسمى مؤشرات الأداء النوعية أو الكمية، يتم قياس كفاءة المؤسسة بمقياس يعكس العلاقة بين النتيجة المحققة ومجموعة الأهداف، أما الكفاءة فتقاس بمقياس يعبر عن العلاقة بين النتيجة المحققة والوسائل المستخدمة، يتم بالضرورة تقييم أداء المؤسسة من جميع الجوانب: المالية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمجتمعية. يتم قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات مثل العائد على الاستثمار والعائد على حقوق المساهمين، يؤكد الأداء الاقتصادي على مكونات التنافسية السعرية والقدرة التنافسية غير السعرية. يركز الأداء التنظيمي على جودة الإنتاج، والمواعيد النهائية، والمرونة.

1- ماهية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة:

بدأ ظهور مفهوم قياس الأداء في المؤسسة نتيجة المتغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسات والتي أظهرت عجز المقاييس التقليدية في تقديم قياس دقيق وصورة واضحة عن أداء المؤسسة، من هنا جاء الاهتمام بفكرة قياس الأداء في المؤسسة، والذي ينظر إلى الأداء من منظور شامل ومن أكثر من زاوية حتى يعطي انطبعا متكاملًا عن الأداء في المؤسسة، كما أنه يركز على قياس العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة، ويعتبر هذا النوع من القياس مهما في المؤسسات الأمنية نظرا لتنوع مهامها وتركيزها على الخدمات، وهذا النوع من القياس يستطيع أن يحقق درجة كبيرة من الموضوعية. (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 14)

1-1- تعريف قياس الأداء في المؤسسة:

تعد عملية قياس الأداء في المؤسسة إحدى العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، فالتقييم المؤسسي يعرف بأنه: مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء. كما أنها عملية علمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء بها. (المبيضين ، 2013، صفحة 692)

ويعرف قياس الأداء في المؤسسة بأنه عبارة عن فحص مستقل وموضوعي وموثوق به، لما إذا كانت المؤسسة تعمل وفقا لمبادئ الفاعلية والكفاءة والاقتصاد والبيئة، وإذا كان هناك مجال للتحسين، وتسعى رقابة الأداء إلى تقديم معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة وتقدم توصيات للتحسين عندما يكون ذلك ملائما، وتقدم رقابة الأداء معلومات أو معرفة أو قيمة جديدة. (يحيى جمالة، 2019، صفحة 55)

كما يرى (الدرمكي و الظافري، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، 2017، صفحة 23) أنه عندما تتخذ الإدارة الفعالة في أي مؤسسة تقييم الأداء منهجا لها وتضعه بعين الاعتبار، فإنه يصبح السبب الرئيسي لنجاحها، وعلى حد قول ديمينج لا يمكن إنجاز عمل بدون تقييمه، إذن فإن قياس أداء المؤسسات يؤدي إلى تعزيزها وزيادة فعاليتها.

ويعني قياس الأداء بأبسط التعابير تقدير نتائج الأعمال من أجل: (النبهان، كتاب الجيب : قياس الأداء : حلول من الخبراء لتحديات يومية، 2015، صفحة 17)

- تحديد مقدار فاعلية استراتيجية المؤسسة وكفاية عملياتها؛
- إجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات.

فقياس أداء المؤسسات يتضمن دراسة نتائج أنشطة الأعمال الرئيسية، وذلك باستخدام مقاييس أداء محددة تعرف باسم القياسات، ولكل نشاط من أنشطة الأعمال توجد مقاييس كثيرة ممكنة لتقييم أداء الأعمال في مختلف الوظائف والفعاليات في المؤسسة.

1-2- التطور التاريخي لقياس الأداء في المؤسسة:

يعتبر قياس الأداء في المؤسسة؛ التطور التاريخي للرقابة على الأداء والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالبا ما تتم سنويا، ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، وقد تتكرر كثيرا، وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة، وتعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات المستهدفة. (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 18)

1-3- أهمية قياس الأداء في المؤسسة:

يوجد أهمية كبيرة لتقييم وقياس الأداء في المؤسسة، وتعود هذه الأهمية بالنفع على المؤسسة والعمال على حد سواء، وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي: (المشاقبة، 2020)

- المحافظة على إنتاجية العمال وأدائهم وتحفيزهم لأداء أفضل ما لديهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال التقييم المستمر والمتواصل لهم؛
- التقييم المؤسسي يوفر فرصة لأصحاب العمل لتقييم مساهمات عمالهم في المؤسسة، ومدى قدرتهم على العمل والإبداع وتقييم الخدمات على الشكل المطلوب؛
- يعد أمرا ضروريا لتطوير فريق عمل قوي ومتعاقد ومتعاون داخل المؤسسة؛
- تقييمات الأداء تبين الحدود المقبولة للأداء، بل وتفرض هذه الحدود على كل شخص يعمل تحت مظلة المؤسسة؛
- تقييم الأداء في المؤسسة يعزز تقدير العمال والتواصل الفعال معهم، وتحفز الأفراد على القيام بأفضل ما لديهم من أجل النهوض بأنفسهم ومؤسساتهم؛

- توفر مقاييس تقييم الأداء قياس عادل ونزيه لمساهمة العامل في المؤسسة التي يعمل بها؛
- يساهم في إنتاج وثائق تقييم دقيقة لحماية كل من العامل وصاحب العمل؛
- تقييم الأداء في المؤسسة يساعد في الحصول على مستوى عال من الجودة والكمية في العمل المنتج؛
- يحتوي نظام التقييم الفعال على نماذج تقييم موحدة، ومقاييس للأداء، وإرشادات تغذية راجعة، وإجراءات تأديبية؛
- نظام التقييم بالمؤسسة هو طريقة لإجراء تقييمات بشكل عادل ومتساوي وموضوعي لحماية المؤسسة والعمال.

1-4- فوائد قياس الأداء في المؤسسة:

قياس الأداء بالمؤسسة يفيد في توفير مقياس سريع لتقدم المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما توجد عدة أهداف أخرى وهي: (دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال، 2010، الصفحات 18-19)

أ- تشكيل ثقافة المنشأة:

رغم وجود عدد كبير من العاملين في المؤسسة، فإن قياس الأداء بالمؤسسة يساعد المؤسسة على تجميع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين باتجاه التغيير؛

ب- إبقاء التركيز على الأهداف الاستراتيجية:

تطورت عمليات الإدارة الاستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة استراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي فإن هناك مخاطرة من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف، ولكن وجود عملية قياس الأداء بالمؤسسة تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المؤسسة من خلال توصيل هذه الأولويات للعاملين؛

ج- تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء:

تعد عملية المحافظة على علاقة إيجابية متميزة مع العملاء من العمليات والنشاطات الهامة للمؤسسة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دورا هاما في توصيل أولويات المؤسسة، والتأكيد على وجود عملية المساءلة للعاملين فيها؛

د- تحديد حاجات العملاء وتلبيتها:

يساعد قياس الأداء بالمؤسسة المؤسسة في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

2- أبعاد قياس الأداء في المؤسسة من منظور نموذج بالدريج للتميز:

عملية قياس الأداء بالمؤسسة وفق هذا النموذج تكون لمخرجات الأنشطة وتستند إلى تقسيم مجالات الأداء

للنشاط إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (الشبكة العربية للإدارة، 2016)

- نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء؛
 - نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية؛
 - نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية لمؤسسة؛
 - نتائج أداء مستويات الكفاءة والفعالية للمؤسسة بما تتضمنه من تمييز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد
- لمدخلات النشاط.

ولذلك فإن معيار بالدريج حدد أربعة خصائص أساسية للأداء بالمؤسسة وهي: (خليل ي.، 2021، الصفحات

(73-72)

- يركز المعيار على مخرجات النشاط؛
- يركز المعيار على النتائج وليس النظم المطبقة أو الإجراءات المتبعة حيث إن مثل هذه الجوانب يتوقف اختيارها على حجم المؤسسة وطبيعة النشاط؛
- يحافظ المعيار على نظم توصيف المؤسسة بما يحقق استمرار البعد الشامل للأهداف؛
- يساعد المعيار على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: تشخيص الأداء في المؤسسة

غالباً ما يكون التشخيص الخطوة التي تسبق عملية التقييم واتخاذ القرار، لأنه للحصول على أفضل نتيجة ممكنة يجب المعرفة المسبقة بموضوع القرار، وهذا يعتبر أمراً ضرورياً، كما هو الحال والأكثر شيوعاً في المجال الطبي حيث من الضروري أولاً إجراء الفحص وتشخيص المرض ومن ثم وصف العلاج الأنسب. (Gliz, 2020, p. 87)

المطلب الأول: خطوات تشخيص الأداء في المؤسسة

يتطلب تشخيص أداء المؤسسة جمع وتحليل جميع المعلومات ذات الصلة المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها وكذلك إجراء المقابلات مع مديريها ومسؤولي الإنتاج، حيث توفر منهجية SWOT وتحليل القوى الخمس لبورتر للظروف التنافسية أطراً تحليلية تأخذ بعين الاعتبار جميع خصائص الشركة وبيئتها، هذه الأدوات تسمح بهيكلة خطوات المكلفين بتشخيص الأداء في المؤسسة. (Gliz, 2020, p. 88)

1- الهدف من تشخيص الأداء في المؤسسة:

التشخيص يهدف إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة وتصحيح لنقاط الضعف. (Hamdi, 1995, p. 12)

الهدف من التشخيص هو تأكيد المبادئ التي من خلالها تحدد المؤسسة قيمها وموضعها، فهو يوفر إرشادات للمؤسسة تكون كنظام توجيهي لها. (Ferré, & Leroux, 2009, p. 470)

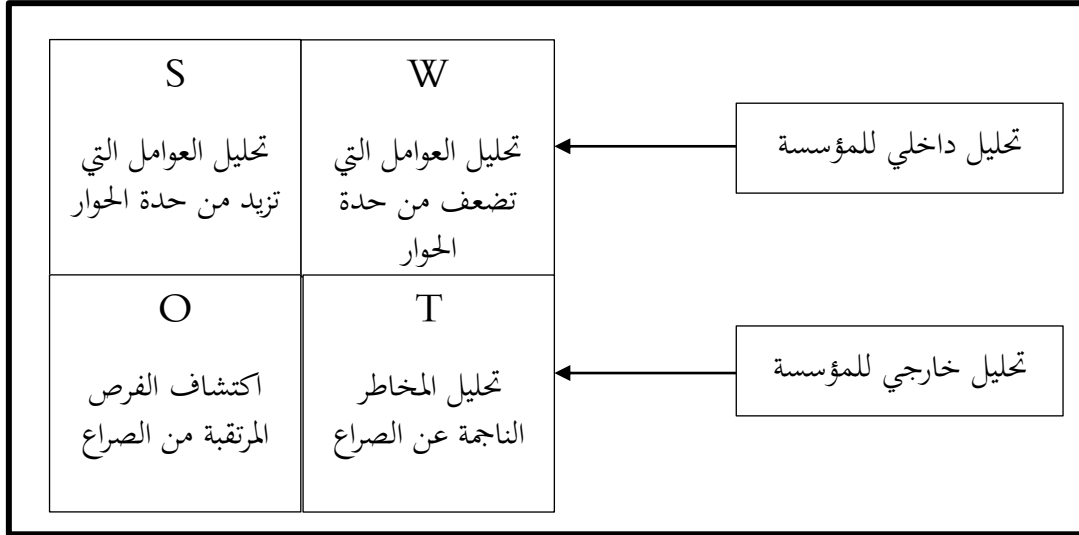
إذا فالهدف من تشخيص الأداء، هو معرفة مدى جودة أداء المؤسسة التي من خلالها يتم تعزيز نقاط القوة، وتصحيح تقوية نقاط الضعف.

2- تحليل SWOT:

يعد أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي. وتشمل جوانب القوة المهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والامكانيات مقارنة مع إمكانات الوحدات المنافسة، أما الفرص فتتمثل في الظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المؤسسة، وعكس هذه الفرص هناك التهديدات التي

تتمثل في التغييرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المؤسسة ويمكن تحديد أهم مكونات مصفوفة SWOT بالشكل التالي: (الزعي و النصر، التسويق الالكتروني في القرن الحادي والعشرين، 2019، صفحة 118)

الشكل رقم (II-2): مصفوفة SWOT لتحليل مواقف الصراع



المصدر: (المحمدي ، 2020 ، صفحة 148)

يعرف تحليل SWOT بتحليل الموقف الراهن لتقييم وضع المؤسسة وسط المؤسسات المنافسة، حيث تحتاج المؤسسات القوية لتعيين خبراء لعمل تحليل SWOT لاتخاذ خطوة فعلية وتطويرها في المؤسسة.

وكلمة SWOT هي اختصار دال على 4 كلمات: (الربيعاوي و العامري، 2019)

القوة (Strength):

هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في مؤسسات الأعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض كلفة الإنتاج ... وغيرها؛

الضعف (Weakness):

هي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في امكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية؛

التهديدات (Threats):

ظرف غير ملائم أبدا موجود في بيئة المؤسسة، أو مجموعة من العناصر والأحداث التي تقف كعوائق وتمنع المؤسسة من أداء أعمالها بالصيغة التي تريد تحقيقها، كما تمثل اضطراب معين يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة قد يؤدي إلى إحداث آثار عكسية مع أهداف المؤسسة؛

الفرص (Opportunities):

هي موقف أو فكرة أو موقع يتناسب إيجابيا مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أو يزيد من قدرتها التكميلية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين، وهذا يعني إن الفرصة ممكن أن تكون فكرة نستطيع تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، بشرط أن يكون ذلك متناسب مع الرؤية الاستراتيجية، فضلا عن تناسب تلك الفرص مع نقاط قوتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة من الفرصة المعنية.

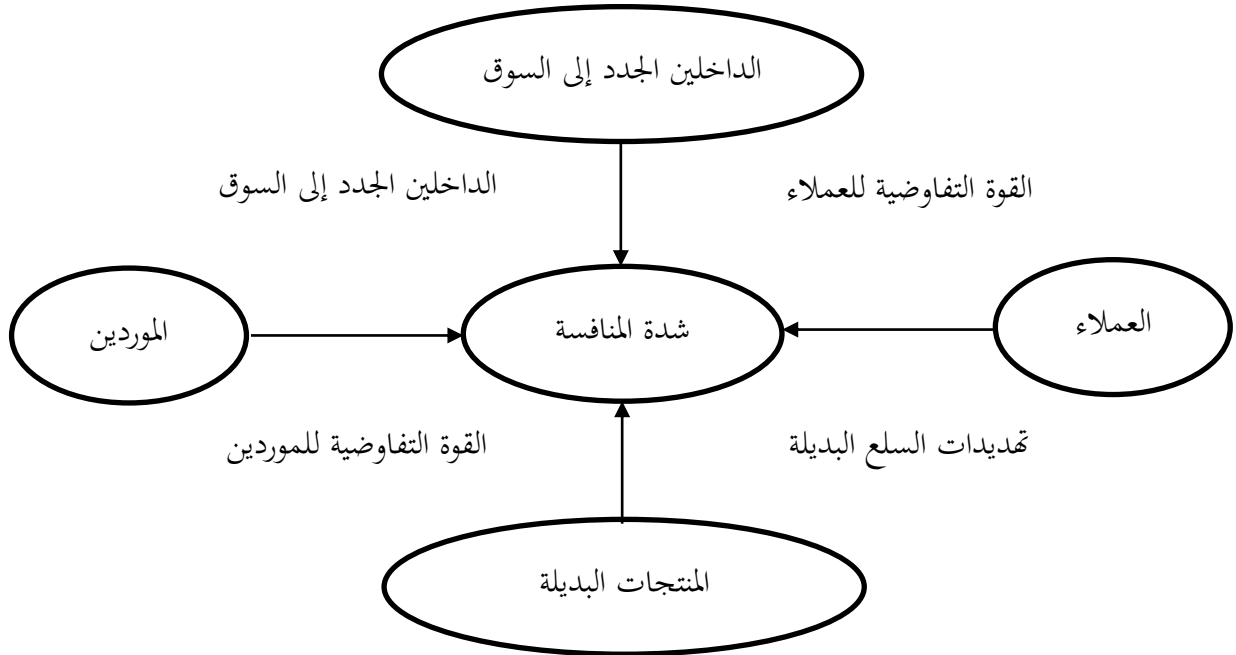
3- تحليل الشروط التنافسية:

نموذج القوى الخمس هي أداة تحليل بيئة السوق التي حددها مايكل بورتر عام 1979، يميز هذا النموذج ويقيس خمس قوى أو تهديدات تحدد البيئة التنافسية: القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، وتهديد الداخلين الجدد إلى السوق، وتهديد المنافسين في السوق، وخطر المنتجات البديلة. وفقا لبورتر، ستعتمد ربحية الشركة على قدرتها على استغلال ميزة تنافسية في سوقها في مواجهة كثافة وهذه القوى الخمس. (Belamich &

Ingarao, 2021, p. fiche 8)

وفيما يلي شكل يمثل القوى التنافسية الخمس لبورتر:

الشكل رقم (II-3): نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: (Desreumaux , Lecocq , & Warnier, 2009, p. 77)

وفيما يلي سنقوم بشرح هذا النموذج:

(Mimbang , Speth , & del , 2018, p. Sans page)

التسمية: القوى الخمس لبورتر؛

الاستخدام: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية؛

فعالية النموذج: هذا النموذج يسمح بـ:

- فهم الصناعة وطبيعة العلاقات بين مختلف العوامل في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة؛
- تحديد عوامل الأداء في المؤسسة وتأثير القطاع؛
- تقييم كيف يمكن للتغيرات داخل الصناعة أن تؤثر على ربحيتها.

الكلمات الدالة:

- الميزة التنافسية: تشير إلى القيمة التي أنشأتها المؤسسة والتي يدركها العملاء، والتي تميزها عن المنافسين الآخرين والتي تجلب لها ربحية أفضل، وقوة التمايز التي لها بالتفاوض؛
- تركيز القطاع: هذا المفهوم يفسر قوة بعض الفاعلين في قطاعات معينة، إذا شارك عدد قليل من الشركات في السوق، يقال إن هذا القطاع مركز؛
- المنافسة: جانب لا يستهان به من السوق تحدده المؤسسات المتواجدة فيه والتي تتصارع فيما بينها للاستحواذ على الحصة الأكبر منه؛
- تكاليف التحويل: تسمى أيضا تكاليف التغيير، وهي تشير إلى الموارد التي سيتم استثمارها بالضرورة عند التبديل من نظام/عملية/تقنية إلى أخرى؛
- الاستراتيجية: تحديد مجموعة من الإجراءات التي يتعين القيام بها والموارد التي سيتم توفيرها من أجل تحقيق الأهداف المحددة في البداية على المدى الطويل وتتقارب نحو إنشاء موقع فريد في السوق يحسد عليه في بيئة تنافسية.
- الربحية: النسبة بين الاستثمارات الأولية والنتائج المالية.

أ- شدة المنافسة:

تعتمد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين بشكل أساسي على ديناميكيات العرض والطلب وعدد وحجم المنافسين والاستراتيجيات التي تتبعها المنافسة، على سبيل المثال، في صناعة السيارات يمكن اعتبار التنافس بين المنافسين الحاليين أمرا مهما، لأن المؤسسات المصنعة تتنافس في سوق وصل إلى مرحلة النضج في معظم الدول الغربية، وينطبق الأمر نفسه على قطاع المنسوجات والملابس، حيث تسعى العديد من العلامات التجارية إلى إغواء المستهلكين. (Mayrhofer, 2007, p. 55)

ب- تهديد الداخلين الجدد إلى السوق:

الداخلين الجدد يجلبون موارد جديدة ولديهم الرغبة في الحصول على حصة من السوق، قد يؤدي هذا الأمر إلى عرض السلع بأسعار منخفضة، مما يؤدي إلى انخفاض الربحية، يعتمد مدى تهديد الداخلين الجدد على "عوائق

الدخول" الموجودة في الصناعة ورد الفعل الذي يمكن أن يتوقعه الداخلين من المنافسين الحاليين. (Loth, 2004, p. 31)

ج- القوة التفاوضية للعملاء:

تعتمد قوة الزبائن بدرجة كبيرة على طلبهم على المنتج، وتنافسية الصناعة والأهم من ذلك النسبة التي يشكلونها في المبيعات الكلية للمؤسسة. قد يبدو الأمر واضحاً وبديهياً، ولكن يجب محاولة تقليل قوة الزبائن للاحتفاظ بتوازن القوى في صالح المؤسسة، ومن الطرق الرئيسية للقيام بذلك ضمان وجود انتشار جيد للزبائن داخل المؤسسة، والقاعدة العامة المتبعة عموماً هي أن الزبون الواحد لا ينبغي أن يساوي أكثر من 10% من المبيعات الإجمالية، وإلا كان في مركز قوة وينبغي عندئذ اعتبار هذه القوة مصدر تهديد. كما يجب دراسة أيضاً مدة أهمية المنتج بالنسبة لأعمال الزبون ومستوى ربحيته المعتمد على الشراء من المؤسسة بسعر معين، وفي حين يمكن أن يشكل الزبون 25% من مبيعات المؤسسة إلا أنه قد يكون في حاجة إلى المنتج بقدر احتياج المؤسسة إلى مشترياته، لذا يجب معرفة توازن القوى الخاص بكل زبون رئيسي للمؤسسة.

(استيفان ب.، 2009، صفحة 103)

د- تهديدات السلع البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية للمؤسسة في السوق. (بوران، 2016، صفحة 94)

هـ- القوة التفاوضية للموردين:

يرتبط موقع قوة الموردين والذي يترجم القوة التفاوضية لموردي المؤسسة بالعدد والمهارات المحددة التي يملكها الموردون، فإذا كان عدد الموردين متعددين ويمكن تبديلهم بسهولة، فإن قدرتهم التفاوضية على المساومة تكون ضعيفة، في هذه الحالة لا يشكل الموردون أي تهديد حقيق على المؤسسة.

(Mayrhofer, 2007, p. 56)

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لأداء المؤسسة.

الهدف من التشخيص الخارجي هو تحليل بيئة المؤسسة الخارجية، ولاسيما المنافسين الذين يعتبرون عموماً التهديد الرئيسي لبقاء وتطور المؤسسة، كما يعتبر التغيير في القوانين واللوائح، لا سيما في مجال الاستيراد والاستثمار الأجنبي والضرائب مصدراً رئيسياً لعدم اليقين في تسيير المؤسسة. (Gliz, 2020, p. 93)

1- خصائص السوق:

يمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية هذه الاحتياجات أو الرغبات، إن حجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن. الاهتمام المعلن لامتلاك الخدمة أو المنتج لا يكفي لتعريف السوق، ويجب أن يتوفر لدى الزبائن المحتملين الدخل الكافي للدفع مقابل المنتجات والخدمات، لهذا فإن السوق هو دالة لكل من الاهتمام والدخل، وتعتبر هذه الخصائص مهمة عند القيام بتحليل قاعدة الزبائن وعند تخطيط الاستراتيجية للوصول إلى المجموعة المستهدفة. (كافي، 2009، صفحة بدون رقم)

عند تحديد السوق المستهدف تقوم المؤسسة بالنظر إلى طبيعة هذا السوق من حيث تجانس أو اختلاف خصائص السوق والتي تشمل عوامل ديمغرافية وجغرافية ونفسية وسلوكية، فإذا كان هناك تجانس في هذه الخصائص، وكان لدى المؤسسة القدرة على خدمة السوق من خلال مواردها المالية والفنية والإدارية، فتقوم المؤسسة بخدمة كامل السوق وهو الشيء الذي نادراً ما يحدث لدى المؤسسات نتيجة لمحدودية الموارد أو اختلاف خصائص السوق. (إسماعيل، 2013، صفحة 31)

تقييم السوق المستهدف وتشمل دراسة السوق المستهدف والتوصل لقناعات وقرارات بشأن الاستثمار فيه أم لا، وأفضل طريقة للدخول فيه. تشمل طريقة تقييم السوق المستهدف دراسة مكوناته مثل العملاء والمنافسين والمزيج التسويقي وتقدير حجم السوق ونموه وجاذبيته وعوامل الطلب والعرض، النتائج الرئيسية لتقييم السوق المستهدف هي تحديد السوق المستهدفة وتقدير حجمه ومعرفة احتياجات العملاء وتحليلها وتوفير الأسس المنطقية لاختيار السوق أو رفضه وتقييم تأثيرات السوق على أداء المؤسسة، مثل قوة المنافسة والأسعار والتطور التكنولوجي وسهولة إحلال المنتجات ودخول مستثمرين جدد وغيرها. (الداود، 2020، الصفحات 25-26)

2- تحليل الطلب:

هناك نوعان من الطلب هما طلب المستهلك الفرد أو الطلب الفردي، أي الكمية التي يطلبها الفرد أو الأسرة من سلعة أو خدمة خلال فترة معينة وعند سعر معين، أما النوع الثاني من الطلب فهو طلب السوق أي إجمالي الكميات من السلع التي يطلبها المجتمع (مجموع الأفراد) من هذه السلعة عند سعر معين وخلال نفس الفترة، ويتم الوصول إلى طلب السوق من خلال إضافة الطلبات الفردية إلى بعضها عند نفس السعر وخلال نفس الفترة. (حامد م.، 2017، صفحة 25)

الغرض من تحليل الطلب هو استخدام بعض الأساليب المتاحة بهدف الحصول على المعلومات الأساسية عن البيئة التي ستنشط فيها المؤسسة. عناصر تحليل الطلب على السلعة يمكن تحليل الطلب على السلعة أو الخدمة بدراسة العوامل المؤثرة في الطلب والمؤشرات الدالة عليه والوضع التنافسي والتقديرات المحتملة لحجم الطلب. (ذيب، 2020، صفحة 171)

الهدف من تحليل الطلب هو توضيح العلاقة بين الطلب (حجم المبيعات) والسعر، ويمكن قياس العلاقة بين السعر وحجم المبيعات من خلال البحث التجريبي، ففي قياس علاقة السعر بالطلب يتوجب على الباحث التسويقي السيطرة على العوامل الأخرى المؤثرة مثل الترويج وخدمة الزبائن والتي قد تؤثر بدورها على الطلب. يعد الغرض الرئيسي من تقدير منحني الطلب هو إيجاد درجة التغير على الطلب نتيجة التغيرات في السعر، ويجمع منحني الطلب حساسية السعر للعديد من المشترين والذين يشير إلى ما إذا كان المشترون أقل أو أكثر حساسية للسعر. (سويدان و العبادي، 2011، صفحة 288)

كما يقصد بتحليل الطلب المسح المستمر للبيئة الجزئية والعامية للمؤسسة والتأكيد على الحاجات المتغيرة للزبائن ونماذج العمل وأعمال المنافسة والفرص وفقاً للتقنيات الجديدة، وتتضمن التقنيات تحليل المصادر وتحليل الطلب وتحليل المنافسين وتحليل حقيقة التقنيات وتحليل بيئة التنافس.

(الزعيبي و النصر، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، 2019، صفحة 113)

3- تحليل العرض:

ينص قانون الطلب على أنه مع ارتفاع السعر، ستكون الكمية المطلوبة من أي سلعة أو خدمة أقل. يعني قانون التوريد أنه كلما ارتفع السعر الذي يتلقاه المورد، سترتفع الكمية المعروضة. وبالتالي، غالبًا ما يكون الطلب منحنيًا منحدراً إلى أسفل في مستوى الكمية السعرية، بينما يكون العرض منحنيًا صاعداً. يشير تقاطع منحني العرض والطلب إلى توازن السوق، والذي بدوره يحدد مستويات التوازن للسعر وكمية السلعة (أو الخدمة) المعينة في الاقتصاد. إذا كان الطلب الحالي على سلعة (أو خدمة) في الاقتصاد أعلى من كمية التوازن، فإن الوضع يوصف بأنه طلب فائض. يتم تعريف العرض الزائد أيضاً بطريقة مماثلة. التغييرات في العرض والطلب (وبالتالي سعر وكمية التوازن) لأي سلعة أو خدمة يمكن أن تحكمها العديد من العوامل، مثل: التغييرات في السياسات، والصدمات الاقتصادية غير المتوقعة، وتقلبات دورة الأعمال مثل الركود أو الازدهار، أو حتى بمرور الوقت (المدى الطويل مقابل المدى القصير). يعتمد أيضاً على طبيعة السوق (سواء كان السوق تنافسيًا تمامًا أو احتكاريًا وما إلى ذلك). يمكن وصف تحليل كل ما سبق بأنه دراسة العرض والطلب، أو ببساطة، "تحليل العرض والطلب". (Gordon, 2021)

لا تعتمد كمية السلعة التي يتم توفيرها في السوق على السعر الذي يمكن الحصول عليه للسلعة فحسب، بل تعتمد أيضاً على العديد من العوامل الأخرى المحتملة، مثل أسعار المنتجات البديلة، وتكنولوجيا الإنتاج، وتوافر وتكلفة العمالة وغيرها، عوامل الإنتاج، في التحليل الاقتصادي الأساسي، يتضمن تحليل العرض النظر في العلاقة بين الأسعار المختلفة والكمية التي يحتمل أن يقدمها المنتجون في كل سعر، مع الحفاظ مرة أخرى على جميع العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على السعر، قد يتم رسم مجموعات السعر والكمية هذه على منحني، يُعرف باسم منحني العرض، مع تمثيل السعر على المحور الرأسي والكمية الممثلة على المحور الأفقي، عادة ما يكون منحني العرض منحدراً إلى الأعلى، مما يعكس رغبة المنتجين في بيع المزيد من السلع التي ينتجونها في سوق ذات أسعار أعلى، قد يتسبب أي تغيير في العوامل غير السعرية في حدوث تحول في منحني العرض، بينما يمكن تتبع التغييرات في سعر السلعة على طول منحني العرض الثابت.

(Augustyn, 2021)

المطلب الثالث: التشخيص الداخلي لأداء المؤسسة.

يهدف التشخيص الداخلي في المؤسسة إلى تحليل الوظائف الرئيسية للمؤسسة وذلك لإبراز نقاط القوة والضعف فيها، بسبب أهمية وخصوصيات التشخيص الداخلي سيتم تناوله فيما يلي:

1- تحليل الوظيفة التجارية في المؤسسة:

الوظيفة التجارية هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الإداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد، وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية كالمدخلات والمخرجات. (مُجَّد س.، 2019، صفحة 30)

عندما تبدأ مؤسسة ما في التطور والنمو، فإنها تدرك ضرورة القيام بدراسات حول السوق والإشهار، وضمان خدمات دائمة للزبائن، فالمدير التجاري هو الذي يعطي الأولوية في اهتماماته للعملية البيعية، ويكلف مسؤول التسويق بالقيام بالأنشطة الأخرى، ونلاحظ أن التسويق كان موجودا منذ أمد بعيد أو بعبارة أخرى تم ذكره من طرف هنري فايول منذ زمن بعيد عندما صنف وظائف المؤسسة الستة، وعلية يمكن القول أن بأن وظيفة التسويق لم تظهر كوظيفة مستقلة بل تم دمجها في الإدارة التجارية وهنا نظرا إلى مفهوم المؤسسة في ذلك الوقت، والاستراتيجيات التي كانت تسعى لتحقيقها في تلك الظروف، فكلها عوامل تدخل ضمن تطور الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (معراج، بوعزوز ، و مجدل ، 2013، صفحة 50)

كما أن السمعة الجيدة والشعور الودي للزبون حيال الشركة هو انعكاس مباشر الجودة منتجاتها بينما تكون السمعة الضائعة نتيجة مباشرة للجودة الرديئة، لهذا فإن حماية الشركة لسمعتها يتطلب التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق أفضل إشباع لحاجات الزبون. (نجم ، 2013، صفحة 411) فالموارد الجيد تهمه سمعته وسمعة منتجاته في الأسواق، فيركز على جهوده على مراقبة جودة المنتجات، وهذا التركيز يساعد الزبائن على الحصول على احتياجاتهم بجودة مناسبة تسهل عليهم عملياتهم الإنتاجية من جهة، وتسهل عملية الاستلام والفحص من جهة أخرى، ويؤدي الاطمئنان إلى عدم وجود عيوب خفية التي لا تظهر إلا عند استخدامها، حيث أن المشتري حريص جدا على أن يتعامل مع موردين يمتازون بالسمعة التجارية الجيدة والذين لا يترددون في تقديم المساعدة المالية له او كفالاته أو تقديم التسهيلات الائتمانية له عند الحاجة. (زيدان، 2010، صفحة 209)

كما تعتبر سياسة التسعير عنصرا من أهم القرارات التسويقية وأخطرها، فالسعر الذي يعتبر من الاعتبارات التي تم كل من البائع والمشتري، فهو يؤثر على النشاط أولا وعلى المبيعات وعلى الربح الذي يصل إليه، واستراتيجيات التسعير تعني تحديد مستويات الأسعار التي تحقق الربحية للمؤسسة مع عدم استغلال المستهلكين، فالقرارات المتعلقة بالأسعار تتأثر بتكاليف التشغيل والعائد المرغوب فيه، والظروف الاقتصادية وعوامل أخرى ترتبط بالمنتج. (سالم، 2006، الصفحات 81-82)

لقد بات جليا في يومنا المعاصر أهمية الوصول إلى المستهلك بحيث تكون السلعة في متناول يده والأقرب إليه من غيرها وأن تكون دائما تحت بصره كلما أراد التسوق، فاليوم نشاهد أكثر المؤسسات الإنتاجية تعتمد على من يقوم بنقل السلع إلى تجار التجزئة حيثما يتواجد المستهلكين. سواء كان هذا القرار قد اتخذ فعلى المؤسسة المنتجة أن تطور قنوات توزيعها لتحقيق فرص التسويق وفقا للظروف التي تحكمها، وبهذا الصدد يشير كل من (كوتلر وارمسترونج 2007) إن الفعالية القصوى يجب أن تكون بتحليل القناة واتخاذ قرارات أكثر معنوية والذي يتطلب تصميم نظام القناة مايلي: (الصميدعي، 2008، صفحة 109)

- تحليل احتياجات المستهلك؛
- تحديد أهداف قناة التوزيع؛
- تعريف البدائل الرئيسية؛
- تقييم البدائل الرئيسية.

إن استراتيجية هيكلية القناة تشير إلى عدد الوسطاء الذي ينبغي توظيفه لأغراض نقل المنتجات من المؤسسة الصانعة إلى المستهلكين، فالمؤسسة قد تقوم بعملية توزيع منتجاتها إلى المستهلكين دون الحاجة إلى توظيف وسطاء، وهذا يمثل أقصر طرق التوزيع، أو ما يسمى باستراتيجية التوزيع المباشر، وكبدل آخر ممكن أن تنتقل المنتجات من خلال وسيط أو أكثر مثل تجار الجملة و/أو الوكلاء. (العلاق، التسويق الصيدلاني، 2008، صفحة 172)

2- تحليل الزبائن في المؤسسة:

يعد تحليل العميل أو الزبون خطوة أساسية في عملية التسويق، حيث إن معرفة عميلك يعني تلبية احتياجاته بشكل أفضل وبالتالي تلبية توقعاته بشكل أفضل. (Dhénin , Fournier , & Dreyfus, 2004, p. 39)

يعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محالة، لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتريه، ولهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، ويتحقق ذلك من خلال ربط علاقة حوارية تفاعلية معهم، وتتوطد هذه العلاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستعمال وسائل تكنولوجية أو وسائل تقليدية. (اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، 2015، صفحة 129)

من البديهي القول أن نجاح المؤسسات يعتمد على قدرتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول وإنما تعمل أيضا باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، فالعديد من الزبائن الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد المحتملين. (العلاق و الطائي، ادارة عمليات الخدمة، 2020، صفحة 98)

يتمثل هدف المؤسسة في تكوين والحفاظ على الزبائن الذين يدرون ربحا عليها، وتستطيع المؤسسة استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم عندما تكون قادرة على تلبية احتياجاتهم. (الطائي، 2008، صفحة 249)

تشير عملية تحليل العلاقة بين المؤسسة وزبائنها إلى إدارة علاقات الزبون التحليلية التي تتكون من جميع الإجراءات والأساليب والتطبيقات التي تمكن من تحليل طبيعة البيانات التي تحدد العلاقة مع الزبائن، لاكتشاف أنماط سلوك الزبائن لغرض تحديد كل من الأهداف، المبيعات المحتملة، قيمة الزبون وغيرها من العوامل المساعدة على دراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة وزبائنها. (بن تفات و بن جروة ، 2021، صفحة 138)

3- تحليل وظيفة الإنتاج بالمؤسسة:

مهمة وظيفة الإنتاج بالمؤسسة متابعة العملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج. (بو خلوة، 2013، صفحة 154)

يجب أن يتيح تشخيص أداة الإنتاج تقييم القدرة الإنتاجية مع احترام التكاليف والمهل وجودة المنتج وما إلى ذلك، هذا التشخيص هو الأكثر أهمية داخل المؤسسة إذا لاحظنا تقادم أداة الإنتاج، هنا من المتوقع القيام

باستثمارات كبيرة. أيضا، من الأفضل توقعها قبل الدخول في أي صفقة. حيث يتعلق تشخيص وسائل الإنتاج بمواد ومنشآت ومعدات المؤسسة وتنظيم الإنتاج وستتيح هذه العملية التعرف على نقاط قوة وضعف العملية الإنتاجية داخل المؤسسة. (cra.asso.fr, 2017)

ومن الموارد المهمة للعملية الإنتاجية الموارد المالية اللازمة لتوفير مستلزمات وتسيير العملية الإنتاجية ومواجهة الحالات الطارئة، وكذلك الأرصدة المالية لدى المؤسسات المتاحة للاستثمار في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية وتحسين مخرجاتها ونتائجها والاستثمار في نموها وتوسعها. (المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، 2010، صفحة 150)

ولتحليل وظيفة الإنتاج في المؤسسة يجب الإجابة على الأسئلة التالية: (القطامين، 2009، الصفحات 210-211)

- ما هي الأهداف والخطط والسياسات والبرامج الحالية في مجال الإنتاج؟
- ما هو نوع وأهمية القدرات الإنتاجية والتشغيلية في المؤسسة؟ هل تخصيص الموارد متوافق مع الأوضاع التنافسية؟
- هل وسائل الإنتاج محصنة ضد الكوارث الطبيعية؟ وضد إضرابات العمال؟ وضد النقص في المواد الأولية التي يقدمها المزودون؟
- هل هناك مزيج مناسب بين الخبرات والمكائن في المؤسسة؟
- كيف يمكن وصف أداء المؤسسة في هذه الجوانب قياسا مع المنافسين؟
- هل يستخدم المديرون الأساليب الملائمة لتقييم وتحسين الأداء الحالي؟
- ما هو دور مدير الإنتاج والعمليات في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة؟

4- تحليل المورد:

إن التخطيط للمشتريات هو عملية تحديد ما تحتاجه المؤسسة من لوازم وأدوات بكميات ملائمة، وكذلك في الوقت المناسب، وذلك بهدف قيام المؤسسة بنشاطها على أكمل وجه، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تحتوي خطة الشراء على وصف معايير اختيار وتحديد الموردين مثل معايير الجودة والسعر. (الخطر، 2022)

تتمثل وظيفة الشراء في الحصول على مختلف المواد الأولية والسلع والأدوات والتجهيزات والمعدات والخدمات المطلوبة من خارج المؤسسة، إما عن طريق الشراء أو التأجير أو الوسائل الشرعية الأخرى، لغرض استعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها ويمكن القول أنها تسعى إلى: (الطائي و قدادة، 2008، صفحة 178)

- الحصول على السلع المطلوبة بالكمية والجودة والتوقيت والكلفة المحددة من المصدر الأكثر ملائمة؛
- القيام بدراسة وتحليل الموردين من حيث السلع الموردة، الأسعار، الجودة، وقت التسليم، أداء السلع... إلخ؛
- توفير معلومات عما هو موجود حديث وجديد من المنتجات والعمليات والموارد والخدمات؛

قبل القيام بعملية شراء ما تحتاجه المؤسسة من مواد ومستلزمات، على الفريق المكلف بالشراء القيام بتقييم جميع البيانات ذات العلاقة وتقويم مواطن القوة والضعف لموقفهم وموقف الموردين، من خلال هذا التقويم سيضعون استراتيجية لعملياتهم وتكتيكات تفاوضية، حيث أن الموردين الواعون يعرفون جيدا درجة استعداد مفاوضيهم، لذلك فهم سيقبلون وبكل سرور الفوائد التساومية الحقيقية التي يحققونها من جراء ضعف الاستعدادات لأعضاء فريد تفوض المشتري. (الصواف، 2021، صفحة 192)

5- تحليل الموارد البشرية:

باعتبار أن الموارد البشرية أصل من أصول المؤسسة، دفع هذا إلى وضع موازنات تقديرية خاصة بها، تساعد في عملية قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، وتوصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها، واعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثمار طويل الأجل. (أبو عساف و المرعي، 2019، صفحة 54)

تكمن أهمية تحليل الموارد البشرية بالمؤسسة في التأكد من توفر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين. (الكلالدة، 2019، صفحة 29)

المبحث الثالث: تحليل الأداء في المؤسسة

يمثل الأداء بالمؤسسة؛ قدرتها على تنظيم وهيكلتها نفسها على النحو الأمثل بهدف تحسين أدائها التشغيلي خلال فترة معينة، يعد تحليل أداء المؤسسة عملية تشخيصية تساعد على فهم أدائها بشكل أفضل، يمكن إجراؤه بعد إجراء تقييم أولي للقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، وهذا بعد وضع مؤشرات للأداء يمكن الاستناد عليها لإجراء عملية تحليل الأداء، وهذا من أجل محاولة فهم أسباب نقاط الضعف بشكل أفضل وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء بالمؤسسة.

مصطلح مؤشرات الأداء هو مصطلح يستخدم من طرف المدراء داخل المؤسسة والمستثمرون خارجها للحكم على كيفية تأدية الأعمال، ولكي يتم تحديد المؤشرات بشكل جيد يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أن تكون أهدافها ومؤشرات واضحة للجميع. (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 69)

تتيح مؤشرات الأداء تقييم أداء المؤسسة وفقاً لجوانب مختلفة، من خلال جمع هذه المعلومات يصبح من الممكن رسم صورة دقيقة لصحة المؤسسة واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسينها باستمرار، ومن المعروف أنه لا يمكنك تحسين ما لا تقيسه. (proaction international, 2021)

يجب أن تكون هناك مؤشرات أداء متعددة المستويات، مؤشرات أداء تكون على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، المستوى الداعم هو مؤشر الأداء المالي لإدارة أو عملية معينة، المستوى الثالث هو مؤشر أداء الكفاءة والفعالية الذي يسلط الضوء على كل ما يؤثر على الأداء المالي، المؤشر الرابع هو مؤشر الأداء على المستوى التكتيكي الذي يسلط الضوء على وظائف الإدارات التي تساهم في كفاءة وفعالية الإدارة، والمؤشر الخامس هو مؤشر الأداء الوظيفي لقياس الوظيفة نفسها. (Wireman, 2005, p. viii)

وفي الشكل التالي نوضح النهج المتدرج لمؤشرات الأداء:

شكل رقم (II-4) : مؤشرات الأداء في المؤسسة



المصدر : (Wireman, 2005, p. viii)

1- مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مجموعة مقاييس قابلة للقياس الكمي تستخدم لتتبع وتقييم أداء شركة أو مؤسسة بشكل دوري من أجل تحقيق أهداف محددة، كما أنها تستخدم لقياس الأداء العام للشركة على المدى الطويل مقابل الشركات الأخرى المماثلة في الصناعة. تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على وجه التحديد في تحديد الإنجازات الإستراتيجية والمالية والتشغيلية للمؤسسة، لا سيما مقارنةً بإنجازات المؤسسات الأخرى في نفس القطاع. (Twin, 2021)

1-1- أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية:

تسلط مؤشرات الأداء الرئيسية الضوء على مدى جودة أداء الأعمال. بدون مؤشرات الأداء الرئيسية، سيكون من الصعب على المديرين تقييم المؤسسة بطريقة ذات مغزى، ثم إجراء تغييرات تشغيلية لمعالجة مشاكل الأداء. قد يكون الحفاظ على تركيز الموظفين المهام الأساسية للنجاح التنظيمي أمرًا صعبًا أيضًا بدون مؤشرات الأداء الرئيسية

المعينة لتعزيز أهمية وقيمة تلك الأنشطة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على نجاحات الأعمال أو القضايا المستندة إلى قياسات الأداء الحالي والتاريخي، يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن تشير إلى النتائج المستقبلية، وإعطاء المديرين التنفيذيين تحذيرات مبكرة بشأن مشاكل العمل المحتملة أو توجيهات مسبقة بشأن الفرص لزيادة العائد على الاستثمار، مسلحين بهذه المعلومات يمكنهم إدارة العمليات التجارية بشكل أكثر استباقية، مع إمكانية اكتساب مزايا تنافسية على المنافسين الأقل اعتمادًا على البيانات. (Stedman, 2017)

1-2- خطوات إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية:

لإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للمؤسسة يجب اتباع الخطوات التالية: (Remmé, 2021)

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تبدأ كتابة مؤشرات الأداء الرئيسية الفعالة بفهم متعمق للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ولها إطار زمني محدد ومحددة وواضحة. قبل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء المؤسسة، يجب عليها أولاً تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها، يجب أن تحدد المهمة والأهداف لجميع أجزاء إدارة المؤسسة، مثل النفقات وإدارة الأصول والإيرادات وما إلى ذلك.

الخطوة الثانية: تحديد معايير النجاح.

بمجرد تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التفكير في المعايير التي تحدد نجاح كل هدف من هذه الأهداف. إن كل هدف يمكن أن يتضمن مكونات متعددة تحدد نجاح الهدف العام، على سبيل المثال زيادة الإيرادات، وتنمية قاعدة العملاء، وزيادة المعاملات، وتقليل النفقات العامة، وزيادة وتيرة المعاملات كلها أمور مهمة، كما لا يمكن تحديد مقاييس الأداء الهادفة إلا عندما تكون الأهداف مصاغة بوضوح وقابلة للقياس.

الخطوة الثالثة: تطوير أسئلة الأداء الرئيسية.

يمكن أن تساعد عملية تطوير أسئلة الأداء الرئيسية في تحديد كيفية تحقيق هدف معين، يجب تجنب الأسئلة المغلقة (بنعم أو لا) وطرح أسئلة مفتوحة ومحفزة للتفكير لإنشاء مؤشرات أداء رئيسية ذات مغزى.

فيما يلي بعض الأمثلة الواضحة على أسئلة الأداء الرئيسية:

- ما هو الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة؟

- أين هي القيمة الحقيقية؟
- ما هي النتيجة أو النتائج التي نريد تحقيقها؟
- لماذا هذه النتيجة أو النتائج مهمة؟
- كيف يمكننا تحديد التقدم؟
- كيف نريد قياس ذلك؟
- ما نوع الأداء الذي يؤدي إلى هذه الأنواع من النتائج؟
- كيف سنعرف متى حققنا الهدف النهائي؟

الخطوة الرابعة: جمع البيانات الداعمة.

قبل أن تقرر التدابير التي ستستخدمها المؤسسة لتتبع الأداء، من المهم تحديد المعلومات التي لديك حاليًا وجمع معلومات داعمة إضافية، اعتمادًا على الصناعة أو الهدف الاستراتيجي، يمكن أن تكون المعلومات الإضافية التي تحتاجها هي تحليل المنافسين، والتركيب السكانية، واتجاهات الصناعة، ومعدلات التحويل، وبيانات أخرى. (Remmé, 2021)

نظرًا لأن كل عمل تجاري فريد من نوعه، فإن ما يصلح لمناسك قد لا يعمل من أجلك لذلك على المؤسسة تخصيص وقت لفهم الإجراءات التي ستفيدها في المستقبل.

الخطوة الخامسة: تحديد ما يجب قياسه وعدد المرات التي يجب قياسها.

في هذه الخطوة، ستحتاج المؤسسة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الأنسب لأهدافها الإستراتيجية. تتدفق مؤشرات الأداء الرئيسية الفعالة على طول الطريق من أهداف المؤسسة الإستراتيجية الشاملة إلى العمليات اليومية للموظفين الفرديين الذين تكتب مؤشرات الأداء الرئيسية من أجلهم.

يجب أن يرتبط كل مؤشر أداء رئيسي أيضًا بهدف استراتيجي محدد، كما يمكن أن يساعد المؤسسة طرح هذه الأسئلة في إنشاء مؤشرات أداء رئيسية فعالة:

- ما هي أفضل المقاييس للإشارة إلى التقدم نحو تحقيق الهدف؟
- هل هذه المقاييس قابلة للقياس الكمي؟
- هل هناك تنسيق قياسي لالتقاط المقياس؟

- هل الإجراءات واقعية ومحددة زمنياً؟

مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن تكون ذكية بطبيعتها (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وذات صلة ومحددة زمنياً) لتكون فعالة.

محدد: يجب أن يكون خاصاً بمنطقة ما باعتباره ارتباطه بعملية أو مجال وظيفي أو يفضل أن يكون هدفاً؛

قابلة للقياس: يجب أن تكون قابلة للقياس ؛ وإلا فلن تشير إلى أي شيء؛

قابل للتخصيص: ما لم يتم تعيين مؤشر الأداء الرئيسي، فلن يتم قياسه؛

واقعي: يعد تحديد أهداف واقعية أمراً أساسياً في توثيق واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية؛

الوقت: يتم تضمينه في عملية القياس.

2- مؤشرات الأداء المالي:

مؤشرات الأداء المالي هي مقاييس تستخدمها المؤسسات لتتبع وقياس وتحليل الصحة المالية للمؤسسة، تندرج مؤشرات الأداء المالي الرئيسية هذه ضمن مجموعة متنوعة من الفئات، بما في ذلك الربحية والسيولة والملاءمة المالية والكفاءة والتقييم. ومن خلال فهم هذه المقاييس، يمكن للمؤسسة أن تكون في وضع أفضل لمعرفة كيفية أداء الأعمال من منظور مالي، يمكن للمؤسسة بعد ذلك استخدام هذه المعرفة لتعديل أهدافها والمساهمة في الأهداف الإستراتيجية الهامة. (Stobierski, 2020)

2-1- أهم مؤشرات الأداء المالي:

تتخذ المؤسسة قرارات إدارية تشغيلية واستراتيجية بناءً على مؤشرات الأداء المالي على مستوى المجموعة للنمو والربحية والسيولة وكفاءة رأس المال وإدارة رأس المال، من أهم مؤشرات الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة نوضحها في النقاط أدناه: (Georgi, 2020)

2-1-1- التمدفق النقدي التشغيلي:

تعد مراقبة وتحليل التمدفق النقدي التشغيلي ضروريًا لفهم قدرة المؤسسة على الدفع مقابل عمليات التسليم ونفقات التشغيل الروتينية. يتم استخدام مؤشر الأداء الرئيسي هذا أيضًا بالمقارنة مع إجمالي رأس المال الذي تستخدمه المؤسسة وهو تحليل يكشف عما إذا كانت عمليات المؤسسة تولد نقدًا كافية لدعم استثمارات رأس المال التي تقوم بها المؤسسة للنهوض بأعمالها.

يمنح تحليل نسبة التمدفق النقدي التشغيلي الخاص بالمؤسسة مقارنة بإجمالي رأس المال العامل رؤية أعمق للصحة المالية للمؤسسة، مما يسمح لها بالنظر إلى ما هو أبعد من مجرد الأرباح، عند اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي.

2-1-2- رأس المال العامل:

النقد المتاح على الفور هو "رأس المال العامل"، احسب رأس المال العامل الخاص بالمؤسسة عن طريق طرح الخصوم الحالية لها من أصولها الحالية. يتم تضمين النقد في الصندوق والحسابات المدينة والاستثمارات قصيرة الأجل، بالإضافة إلى الحسابات الدائنة والمصروفات المستحقة والقروض كلها جزء من معادلة مؤشرات الأداء الرئيسية.

مؤشر الأداء الرئيسي هذا ذو المغزى بشكل خاص بحالة المؤسسة من حيث الأموال التشغيلية المتاحة، من خلال إظهار المدى الذي يمكن أن تغطي به أصول المؤسسة المتاحة التزاماتها المالية قصيرة الأجل.

(Gerber, 2021)

2-1-3 النسبة الحالية:

بينما يطرح مؤشر الأداء الرئيسي لرأس المال العامل الذي تمت مناقشته أعلاه الالتزامات من الأصول، فإن مؤشر الأداء الرئيسي للنسبة الحالية يقسم إجمالي الأصول حسب المطلوبات لمنح المؤسسة فهمًا لمدى ملاءة أعمالها - أي مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية باستمرار في الوقت المحدد و الحفاظ على مستوى التصنيف الائتماني المطلوب لتنمية وتوسيع نطاق أعمالها.

2-1-4 نسبة الدين إلى حقوق الملكية:

تُستخدم نسبة الدين إلى حقوق الملكية لتقييم الرافعة المالية للمؤسسة ويتم حسابها بقسمة إجمالي مطلوبات الشركة على حقوق المساهمين. تعتبر نسبة الدين إلى حقوق الملكية مقياسًا مهمًا يستخدم في تمويل المؤسسات، إنه مقياس لدرجة قيام المؤسسة بتمويل عملياتها من خلال الديون مقابل الأموال المملوكة بالكامل، وبشكل أكثر تحديدًا، فهو يعكس قدرة حقوق المساهمين على تغطية جميع الديون المستحقة في حالة حدوث تراجع في الأعمال. نسبة الدين إلى حقوق الملكية هي نوع معين من نسبة المديونية. (FERNANDO, 2022)

2-1-5 مقارنة الإيرادات الفعلية مع الهدف المسطر:

مقارنة بين إيرادات المؤسسة الفعلية وإيراداتها المتوقعة، سيساعد رسم الانحرافات بين هذين الرقمين وتحليلها على تحديد أداء المؤسسة. (Tiwari, 2016)

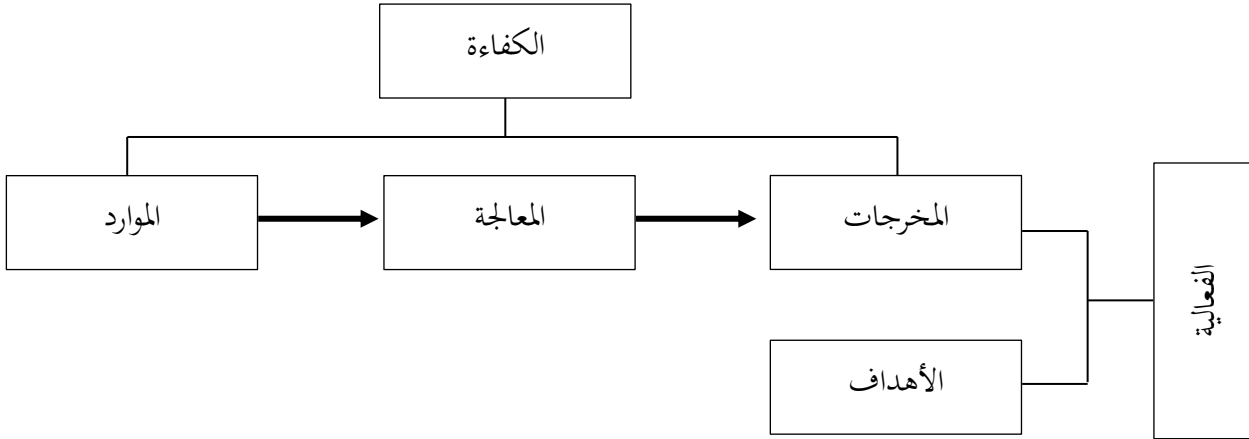
2-1-6 مقارنة المصروفات الفعلية مع المصروفات المدونة في الموازنات:

مقارنة النفقات العامة الفعلية الخاصة بالمؤسسة مع الموازنات المتوقعة، يمكن أن يساعد المؤسسة في فهم المكان الذي انحرفت فيه عن خطتها في إنشاء موازنات إدارة أكثر فاعلية في المستقبل. (lees, 2021)

3- مؤشرات أداء الكفاءة والفعالية:

الفعالية هي العلاقة بين النتائج المتوقعة والنتائج التي تم الحصول عليها، أفضل طريقة للقيام بذلك هي تحقيق النتائج المتوقعة، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة أي إنجاز الأعمال بأفضل طريقة باستخدام أقل قدر من الموارد. يمكننا القول أن الكفاءة يجب أن تكون فعالة باستخدام الحد الأدنى من الموارد بالإضافة إلى التركيز على العملية والموارد المستخدمة. (Veyrat, 2016)

الشكل رقم (II-5) : تصور الكفاءة مقابل الفعالية



المصدر: (Memon, 2021)

هناك أربعة أسباب محتملة لكفاءة المؤسسة وفعاليتها: (Memon, 2021)

الحالة الأولى: المنظمة ليست فعالة ولا كفؤة.

في هذه الحالة لن يقدم العميل المزيد من الأعمال ولن تحقق المؤسسة أيضاً ربحاً جيداً بسبب قلة الفعالية والكفاءة، في هذه الحالة، يكون كل من العميل والمؤسسة غير سعداء.

الحالة الثانية: المنظمة تتسم بالكفاءة ولكنها غير فعالة.

في هذه الحالة، سيكون العميل غير راضٍ نظراً لأنه قد تكون فرص مشكلة الجودة أقل فاعلية ولكن تكاليف المدخلات ستكون أقل، في هذه الحالة، قد تكون المؤسسة سعيدة بتكلفة تصنيع أقل.

الحالة الثالثة: المنظمة فعالة لكنها غير كفؤة.

في هذه الحالة سيكون العميل راضياً بسبب الفعالية العالية، سيحصل العملاء على منتجات ذات جودة جيدة ولكن تكاليف المدخلات ستكون أعلى بالنسبة للمؤسسة وبالتالي سيكون الربح أقل، في هذه الحالة، قد يكون العميل سعيداً بجودة المنتج الجيدة.

الحالة الرابعة: التنظيم يتسم بالفعالية والكفاءة.

في هذه الحالة، سيكون العملاء سعداء بالجودة الجيدة للمنتج وستكون المؤسسة أيضاً سعيدة بتكلفة المدخلات الأقل، لذا سيكون الربح في الجانب الأعلى، ومن ثم فهو وضع مربح لكليهما.

4- مؤشرات الأداء التكتيكي:

تتألف المنطقة التكتيكية من مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي مقاييس على مستوى المؤسسة تستخدمها القيادة الإدارية للمساعدة في إدارة المؤسسة، هي مؤشرات رئيسية لمقاييس النجاح حيث أنها تشكل مكوناً أساسياً وحيوياً لتقارير مجلس الإدارة. (Fisher, 2013, p. 28)

مؤشرات الأداء التكتيكي تراقب المؤشر الوظيفي في فترة طويلة المدى، تتيح هذه الفترة وقتاً للتطوير، ولكنها قصيرة بما يكفي للسماح بحدوث تغييرات في عملية الصيانة، حيث يجب أن يتم ذلك قبل أن تتأثر كفاءة وفعالية المؤسسة، كما تركز المؤشرات التكتيكية على العملية الفردية، قد يكون لعدم تحسين عملية واحدة تأثير سلبي على العمليات الأخرى، هذا هو سبب الكفاءة ومؤشرات الفعالية، إنها التقييم الشامل للأداء.

(Anderson, et al., 2019, p. 35)

من خلال مراقبة المؤشرات التكتيكية، يمكن للمؤسسة تحديد التغييرات المطلوبة التي تم تسليط الضوء عليها من خلال تنظيم هرمي للمؤشرات الوظيفية، ويمكن بعد التغييرات إجراء عمليات الصيانة قبل أن تتأثر كفاءة وفعالية المؤسسة. المؤشرات التكتيكية تركز على تقييم وظيفة الصيانة المحددة، المؤسسة لن تستخدم كل هذه المؤشرات، لكنها ستختار المؤشرات التي تدعم مؤشرات الكفاءة والفعالية المختارة.

(Wireman, 2005, p. 213)

المطلب الثاني: قياس ومراقبة أداء الموازنات التقديرية.

ترتكز مراقبة الموازنات التقديرية في متابعة وتقييم الأداء على منطقتي تحديد الأهداف ثم متابعة وتقييم النتائج، أي أن الرقابة تتم على أساس النتائج، هذه الأخيرة تترجم في صورة كمية تعبر عن مدى بلوغ الأهداف أو عدمها، كما يجب على المؤسسة: (يحيائي و مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، 2015، الصفحات 295-296)

مقارنة الوضع الحالي بالوضع المقدر في البداية؛

التعرف على أسباب الانحرافات؛

اتخاذ القرارات القادرة على تصحيح الانحرافات، ومن بين الأدوات المستعملة في ذلك: مراقبة الموازنات التقديرية، ونظام التقارير، حيث تكمن مهمة مراقبة الموازنات في مقارنة الوضع الحالي بالوضع المقدر. ومهمة التقارير تكمن في إبلاغ المستويات العليا بدرجة تحقيق الأهداف واستعمال الوسائل.

تشير المتابعة ومراقبة أداء الموازنات التقديرية إلى مسؤولية الإدارة العليا لضمان تحقيق أهداف الخطة المالية والموازنات، وأن هذه الأهداف قد تم تحقيقها وفقا لسياسات المؤسسة، الأداة الأساسية لقياس الأداء هو تقرير الموازنات الدورية، هذا التقرير يقارن النفقات الفعلية مع البيانات الموزعة في الموازنات، حيث تكشف المقارنة عن نمط أداء يسمح للمديرين بالتدخل قبل فوات الأوان. (Lewis, 1995, p. 55)

إدارة الموازنات التقديرية هي طريقة إدارة قصيرة الأجل تشمل جميع جوانب نشاط المؤسسة في مجموعة متماسكة من التنبؤات المالية مبنية في موازنات تقديرية، بشكل دوري، يتم مواجهة الإنجازات مع التوقعات وتسمح بإبراز الانحرافات التي تؤدي إلى إجراءات تصحيحية تجعل من الممكن تعديل الواقع بحيث يتوافق مع التوقعات. (ALAZARD & SÉPARI, DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, 2010, pp. 224-225)

يجب أن يلي تنظيم مراقبة الموازنات التقديرية قيود الجودة التي تحددها عملية إعداد الموازنات نفسها، وكذلك الأهداف المنشودة من خلال هذه العملية، نتيجة لذلك، يجب أن يتيح نظام مراقبة الموازنات:

(Bouquin, 1992, p. 191)

- التحقق من ملاءمة المراجع المتوقعة التي تحتفظ بها المؤسسة؛
- تنبيه المديرين لتمكينهم من اتخاذ القرارات التصحيحية المطلوبة؛
- ضمان الحفاظ على تماسك الأعمال التي يقوم بها المدبرون في المؤسسة من جميع المستويات.

1- قياس الرؤية والرسالة:

يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تقييم الرؤية والرسالة للتأكد من أنها تعبر بشكل واقعي عن المؤسسة، وحتى تحقق هذا يجب أن تقوم بطرح الأسئلة التالية: (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، الصفحات 65-66)

- هل توجد استراتيجية مكتوبة موضحة بها الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية؟
- هل تمتلك المؤسسة رؤية واضحة ومحددة تعكس توجهاتها المستقبلية وتعكس هويتها؟
- هل شارك الموظفين في إعداد الرؤية والرسالة؟
- هل تقوم المؤسسة بالمراجعة الاستراتيجية بشكل دوري؟
- هل الموظفين على علم بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية؟
- هل الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية منشورة داخل المؤسسة؟

2- قياس الأداء الاستراتيجي:

الخطوة الأخيرة في دورة الاستراتيجية هي قياس وتقييم الأداء، يجب قياس إجراءات المؤسسة حتى يتمكن المديرين من فهم ما إذا كانت الخطط الاستراتيجية للمؤسسة تعمل أم لا، يجب تصميم أي إجراء في أي خطة بحيث يتمكن الأشخاص الذين يؤدون الإجراء والمدير الذي يشرف على العاملين من فهم ما إذا كان الإجراء ينجز ما تم تصميمه من أجله أم لا، ويتم استخدام النتائج لتقييم فعالية الأداء على جميع المستويات.

(Bright, et al., 2019)

غالبًا ما يكون تنفيذ الاستراتيجية صعبًا ودائمًا ما يكون حاسمًا لنجاح المؤسسة، فالمؤسسات التي تتفوق في التنفيذ تقف باستمرار فوق أقرانها، للمساعدة في دفع تنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء، يجب على المديرين التنفيذيين التفكير في فهو نهج يجعل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أكثر شفافية للمديرين التنفيذيين ويوفر آلية مستمرة لرصد

التقدم نحو هذه الأهداف من خلال مقاييس أداء بسيطة وبديئية. ينشئ استخدام لغة مشتركة بين جميع أجزاء المؤسسة حتى يتمكنوا من التفاعل بشفافية وفعالية، يحتوي قياس الأداء الاستراتيجي على أربعة عناصر: (Saxena, 2019)

- مواءمة الأهداف الاستراتيجية وتتابعها وصولاً إلى الأهداف التشغيلية اليومية؛

- تطوير بطاقات الأداء المتوازن للإبلاغ؛

- تسهيل إعداد التقارير والتركيز على "المقاييس المهمة"؛

- اختبار والتحقق من صحة القرارات التشغيلية والاستراتيجية.

3- قياس الأداء التشغيلي:

قياس الأداء التشغيلي يضمن التنفيذ الناجح لاستراتيجية المؤسسة من خلال رصد الأداء التشغيلي مقارنة مع الأهداف والغايات وضعت كجزء من عملية التخطيط، يستخدم قياس الأداء التشغيلي أيضاً لتحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة. (لطيفة ، 2021 ، صفحة 347)

إن عملية قياس الأداء التشغيلي وتقييمه وتطويره هي عملية مستمرة، وتتضمن تحليل بيانات عن نسبة التشغيل للمؤسسة، وكميات الإنتاج، وتكاليف الإنتاج، وكلفة المنتجات، وإنتاجية العامل، ونسبة الكفاءة التشغيلية، ومستوى رضا العملاء، وكفاءة سلاسل التوريد والمخزون، وكذلك الفاقد وجودة المنتجات وثباتها، وتكمن أهمية قياس الأداء التشغيلي في تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف التشغيلية.

(Al-Dawood, 2021)

4- قياس كفاءة وفعالية الأداء:

قياس الفعالية والكفاءة عملية لا غنى عنها وأكثرها استخداماً، فهي توفر معلومات حول مستوى الجودة وتطورها، لأنها تستخدم البيانات الكمية، فهي سهلة التنفيذ والتتبع، يسعى مؤشر الفعالية إلى تحديد العلاقة بين النتيجة والهدف، أما بالنسبة لمؤشر الكفاءة فيبرز العلاقة بين النتيجة والوسائل المنفذة.

(DE BAGLION & CHEVREUL, 2010)

الأداء يمثل الصلة بين النتائج والوسائل المخصصة لتحقيق هذه الأهداف، فأن تكون ذو أداء جيد هو أن تكون فعالاً وكفوياً في نفس الوقت، تقيس الفعالية ما إذا كانت المؤسسة تحقق أهدافها، أما الكفاءة تجعل من الممكن معرفة ما إذا كانت المؤسسة تحقق أهدافها بأفضل تكلفة وبأقل قدر من الموارد، وتشير الصلة إلى ما إذا كانت

المؤسسة لديها الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافها. يمكن تمثيل هذا النهج بنموذج جيلبرت الذي يتم تقسيمه من خلال مثلث الأداء. (BOUGEREL, 2010)

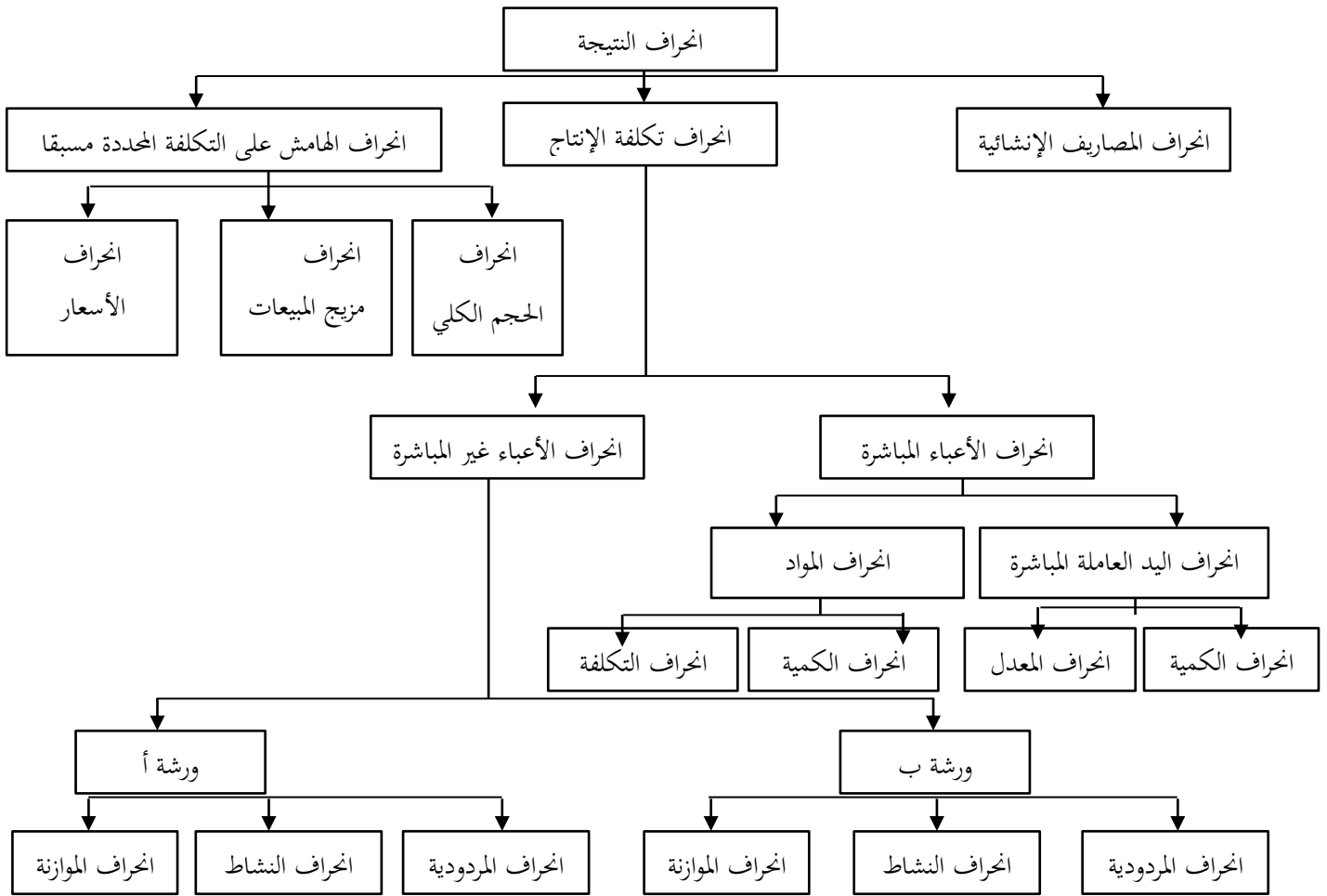
المطلب الثالث: تحليل الانحرافات.

يعد حساب وتحليل الانحرافات جوهر الرقابة الموازناتية، ويشكل الأداة التي تمارس من خلالها الرقابة على أساس النتيجة، فمن خلال حساب وتحليل الانحرافات تهدف الإدارة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

(سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية تمارين محلولة، 2022، صفحة 41)

- هدف تحميل المسؤولية: تحديد من المسؤول على الانحراف المسجل؛
- هدف القيادة: تسمح معرفة أسباب حدوث الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، لبلوغ الأهداف المسطرة في أسرع وقت.

الشكل رقم (II-6) : شجرة الانحرافات



المصدر: (ALAZARD & SÉPARI, DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET

APPLICATIONS, 2010, p. 363)

الهدف من الشكل السابق هو تنشيط جميع أقطاب المؤسسة من خلال مواجهة النتائج بالأداء المعياري المتمثل في الموازنات التقديرية، لذلك سيتبع ذلك الانحرافات، فبناء النتيجة يتم باتباع مسار محدد: بدءًا من اختلاف النتيجة، خطوة بخطوة، ستسلط الضوء على تأثير العوامل التفسيرية للانحرافات السابقة من خلال حساب الانحرافات الفرعية، سوف يتكرر هذا المنطق حتى نجد تفسير للانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، يؤدي هذا المنطق إلى بناء "شجرة الانحرافات" المبينة في الشكل السابق.

1- مفهوم ومنهجية تحليل الانحرافات:

يتم تعريف الانحراف على أنه الفرق بين البيانات الفعلية والبيانات المدرجة في الموازنات التقديرية، معبرا عنها في شكل نقدي أو غير نقدي (معدل الفاقد في ورشة الإنتاج)، وبالتالي فإن معنى هذا الاختلاف الرياضي ليس هو نفسه اعتمادا على ما إذا كان الفرق يتعلق بالدخل أو النفقات أو حتى الهوامش. كما أن منهجية تحليل الانحرافات وضعت لضمان هذه المقارنة المنتظمة، وعليه سيتم تفسير التناقضات الموضحة من وجهة نظر أهميتها والمعنى الذي يمكن أن يعطى لها، وتكون النتيجة إما التشكيك في خطط العمل الأولية، مصحوبة بإعادة توجيه سلوك بعض العمال بهدف الميل نحو تحقيق افتراضات الموازنات التقديرية، إلى جانب التساؤل عن صحة افتراضات الموازنات التقديرية، حيث تصل أحيانا إلى حد إعادة تحديد أهداف الموازنات التقديرية، كما تعد مراقبة الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات جزء من عملية معقدة، تبدأ دورتها مع وضع الموازنات لسنة واحدة وتنتهي بوضع الموازنات للسنة التالية. (Berland & De Rongé, Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales, 2013, pp. 309-311)

ويمكن التفرقة بين نوعين من الانحرافات: (عريقات و عبد الهادي، 2011، صفحة 300)

1-1- الانحرافات الطبيعية: تتصف هذه الانحرافات بأحد الصفات التالية:

- فرق بسيط في الانحراف بين الخطة والتنفيذ؛
- انحرافات نتيجة لظروف طارئة؛
- انحرافات غير متكررة.

1-2- الانحرافات غير الطبيعية:

وهي انحرافات تتصف بأحد الصفات التالية:

- انحرافات جسيمة؛
- انحرافات نتيجة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم الخطأ؛
- انحرافات متكررة.

حيث تحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ ومدى جسامته، أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج سطحي.

2- تحليل انحرافات الموازنات التقديرية:

عندما تختلف المصروفات الفعلية عن المبالغ المدرجة في الموازنات التقديرية، يتم إنشاء فرق الموازنات، تعد هذه الانحرافات عن الإنفاق المخطط أحد أنواع الاختلافات العديدة التي يحللها المديرون الماليون وغيرهم من المتخصصين الماليين لإعطاء نظرة واضحة وشاملة ومدى جودة أداء المؤسسة لفترة إعداد تقارير مالية معينة. حيث تنقسم هذه الفروق عمومًا إلى فئتين رئيسيتين: (Biedron, 2021)

2-1- المواد والعمالة والفروق العامة المتغيرة:

والتي تشمل:

معدل انحراف الأسعار: وتمثل الاختلافات بين التكاليف القياسية للإنتاج والتسعير الفعلي للمواد؛

فروق الكفاءة وفروق الكميات: وتمثل الاختلافات بين قيم المدخلات الفعلية ومبالغ المدخلات المحددة.

2-2- فروق التكاليف الثابتة:

والتي تشمل:

فروق الحجم: وتمثل الفروق بين التكاليف الثابتة الفعلية المطبقة والتكاليف الثابتة في الميزانية؛

فروق الموازنات التقديرية: وتمثل الاختلافات بين المبالغ الفعلية والمبالغ المدرجة في الموازنات التقديرية. بالنسبة لفروق الموازنات على وجه الخصوص، يعد تحليل الانحرافات مفيدًا في تحسين تخطيط موازنة الأعمال وتحديد الفرص الجديدة لخلق قيمة من خلال تحسين العملية، والمزيد من الإنفاق الاستراتيجي.

3- أهمية تحليل الانحرافات بالنسبة للمؤسسة:

تمنح تقارير تحليل الانحرافات الفعالة المؤسسة نقطة انطلاق لتحليل مالي أعمق، حيث يوجه المؤسسة تحديد الانحراف المادي في الموازنات التقديرية إلى الاتجاه الصحيح للتعمق في مقاييس محددة ومؤشرات أداء رئيسية حتى تتمكن من الكشف عن رؤى قابلة للتنفيذ لكل من أصحاب الأعمال وقادة الأقسام. (Groccia, 2021)

خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان: دور تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؛ مفاهيم ومؤشرات وطرق قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، حيث يشير "الأداء" إلى إجراء أداء مهمة محددة أو مجموعة من المهام ويتم قياسه بناءً على مدى نجاح فرد أو مجموعة منظمة في أداء مثل هذه المهام، ونظرًا لأن هذا عمل مكرس لتشخيص الأداء، فلن يفاجأ القارئ ببدء القراءة بعرض تقديمي لمفاهيم التشخيص والأداء.

إن البحث عن الأداء، مهما كانت شدته وشكله، هو أمر حتمي تشترك فيه المؤسسات الموجودة في سياق تنافسي وتواجه ندرة الموارد، لكن معنى ومحتوى المفهوم يغطيان حقائق متنوعة، إن تقييم أداء المؤسسة، نظام معقد بسبب الترابط بين مكوناته المتعددة، تشخيص الأعمال التي أجريت بهدف تحسين الأداء تسمح لنا بالإجابة. لكن هذا يتطلب أن تستند عملية تقييم الأداء إلى طريقة تشخيصية قوية في أسسها النظرية والمفاهيمية، حيث أن الأداء هو أحد تلك المفاهيم التي من الممكن أن نقول عنها كل شيء ونقيضه. السبب الرئيسي هو أن مفهوم الأداء لا معنى له إلا في سياق استخدامه: أداء ماذا؟ الأداء من أجل ماذا؟ الأداء لمن؟ لذلك، يشير الأداء التنظيمي أو المؤسسي إلى تحليل أداء المؤسسة مقابل أهدافها وغاياتها، أو مقارنة النتائج المرجوة مقابل النتائج الفعلية.

يتضمن الأداء في المؤسسة تحليل أداء الشركة مقابل أهدافها وغاياتها، بمعنى آخر، يشمل الأداء التنظيمي نتائج أو مخرجات حقيقية مقارنة بالنتائج المقصودة، ويركز التحليل على ثلاث نتائج رئيسية، أولاً، أداء قيمة المساهمين؛ الثاني، الأداء المالي؛ والثالث، أداء السوق.

وفي محاولة الباحث الربط بين متغيري الدراسة، في إطارها العام الموازنات التقديرية والأداء في المؤسسة، تطرق إلى متابعة وتحليل الأداء في المؤسسة من خلال وضع مؤشرات للأداء وقياس ومراقبة أداء الموازنات التقديرية باعتبارها عبارة عن مؤشرات للأداء وفي الأخير تحليل الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة أو المعيارية.

الفصل الثالث

علاقة الموازنات والنقطة

بالإضافة إلى الموازنة الإيجابية

تمهيد:

نظام الموازنات التقديرية ما هو إلا تعبير محاسبي ومالي لخطط العمل المعتمدة من طرف المؤسسة، لتحقيق الأهداف المستهدفة على المدى القصير، بالاعتماد على الوسائل والأدوات المتاحة لدى المؤسسة. حيث أن تنفيذ نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الإنتاجية أو في المنظمات الأخرى ما هو إلا أحد عناصر آليات الرقابة في المؤسسة.

نظام الموازنات التقديرية يعتبر جزء من أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث يعتمد عليها المسيرون قصد التحكم في أداء العاملين، وفي أداء المؤسسة ككل. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الصعوبات والتحديات التي تواجه إعداد نظام الموازنات التقديرية.

يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث، الهدف منها هو تحديد العلاقة التي تربط بين الموازنات التقديرية والأداء في المؤسسة الإنتاجية، وجاءت هذه المباحث كما يلي:

المبحث الأول: عملية الرقابة كهدف أساسي للموازنات التقديرية في المؤسسة الإنتاجية؛

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في المؤسسة الإنتاجية؛

المبحث الثالث: أهمية التنبؤ في فعالية الموازنات التقديرية؛

المبحث الأول: عملية الرقابة في المؤسسات الإنتاجية

وظيفة الرقابة في المؤسسة الإنتاجية ليست مجرد "عملية رقابة" ولكن هي أيضا المشاركة في السير الحسن والجيد للأعمال في المؤسسة من خلال تصميم وتشغيل أدوات تحديد الأداء؛ حيث تهدف عملية الرقابة إلى الإجابة على أسئلة المديرين من أجل التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة، وذلك بمتابعة التوقعات وهذا ما يجعل تحديد الأهداف يتم بشكل أفضل، من خلال مقارنة الأداء السابق والمستقبلي وتعديل الأهداف في الوقت المناسب.

المطلب الأول: عملية الرقابة

كلما كبر حجم المؤسسات كلما زادت المسؤوليات وزاد تقييم العمل، تطلب الأمر عملية رقابة للتأكد من حسن التنفيذ، فدور الرقابة هي تصحيح الأخطاء وهذا لتصحيح مسار العمل وذلك لرفع الفاعلية في الأداء، ويتم ذلك بناء على خطط وبرامج محددة مسبقا، (مُجد الفاتح، 2020، صفحة 5)

تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية العامة، لأنها تهدف إلى التأكد من السير الحسن للإدارة، ومن تحقيق الأهداف المرسومة، ويرافقها التوجيه الصحيح والعمل على تطويرها وتحسينها، وتكون رقابة الإدارة آلية أو تظلمية، فالرقابة الآلية هي التي تقوم بها المؤسسة تلقائيا، أما التظلمية فهي التي تقوم بها بناء على شكاوى. (الفاعوري، 2008، صفحة 67)

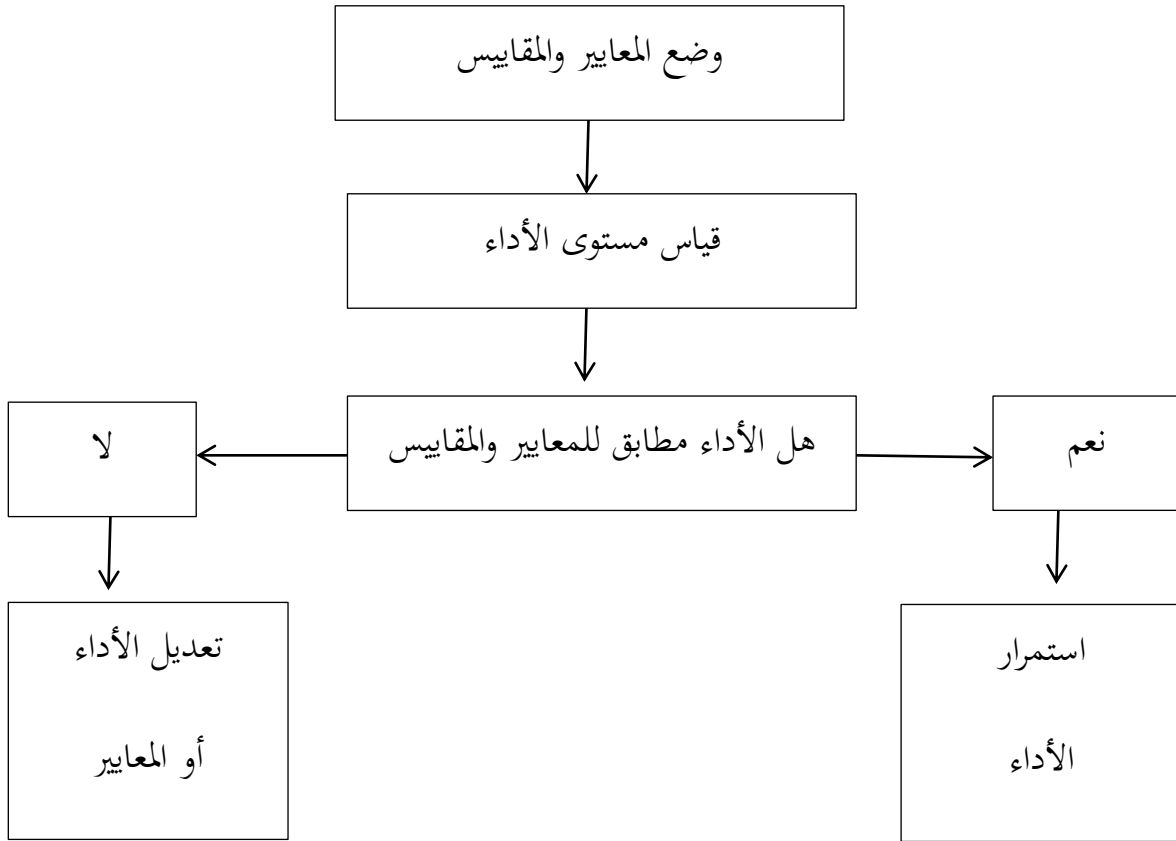
1- تعريف الرقابة:

الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية تواكب جميع مراحل النشاط في المؤسسة، وتبدأ منذ تحديد الأهداف والمعايير وتستمر طيلة العملية الإنتاجية، التي تستمر بدورها طيلة بقاء المؤسسة منتجة، حيث تعددت مفاهيم الرقابة نذكر منها: (عريبات، 2008، صفحة 217)

- عرفها هنري فايول كما يلي: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة"؛
- أما السلوكيون وأنصارهم فقد عرفوها كما يلي: "بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"؛

- كما عرف مُجَّد ماهر عlish الوظيفة الرقابية في كتاب الإدارة العرب بأنها "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة، والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة توافق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه".

شكل رقم (III-1): خطوات الرقابة



المصدر: خطوات الرقابة (مُجَّد حسين، 2013)

2- نظام الرقابة الفعال:

يمكن تعريف نظام الرقابة الفعال على انه نظام الرقابة الذي يسعى إلى معرفة أسباب الانحرافات، كما أنه يسعى إلى تصحيح الاخطاء في الوقت المناسب، والاستفادة من التجارب السابقة مستقبلا. (الحري، الإدارة الدولية للشركات، 2016، صفحة 165)

3- أهمية نظام الرقابة الفعال:

هناك العديد من المزايا من وجود نظام رقابي فعال في المؤسسات الإنتاجية، وتتمثل أهمية الرقابة الفعالة فيما يلي: (الحريري، الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، 2015، الصفحات 141-142)

- يساعد على تخفيض التكاليف؛
- يساعد على القضاء على الأخطاء والانحرافات؛
- يساعد على وضع نظام سليم للأجور والمكافآت والحوافز؛
- يساعد على تحديد الانحرافات ومعرفة الأخطاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- يساهم في معرفة التطور والنمو في أداء العاملين، ومعرفة أوجه التقصير في أداء العاملين والأقسام والوحدات المختلفة؛
- يساعد على القضاء على الإسراف؛
- يساهم في القضاء على التلاعب بالموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة؛
- يساعد على تقدم الأعمال بشكل صحيح؛
- يساعد على التأكد من سلامة المخزون والمواد الموجودة في المخازن؛
- يساهم في تقديم تقارير صحيحة ومعلومات حقيقية للإدارة العليا للقيام بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4- خصائص نظام الرقابة الفعال:

- من الخصائص التي تميز نظام الرقابة الفعال عن غيرها نذكر: (الجبالي، 2016، صفحة 123)
- يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة، فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يؤدي إلى نتائج غير جيدة وسيئة بالنسبة للمؤسسة؛
 - يجب أن تقدم المعلومات في الوقت المناسب، لأن المعلومات المتأخرة تفقد فائدتها ومعناها، بصفة جزئية أو كلية، وفي هذه الحالة تصبح لا قيمة لها؛
 - يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، ويحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة؛

- تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حي يكون على علم بما يجري في المؤسسة، وبالتالي يقوم باتخاذ القرارات الصحيحة.

5- أسس تقييم نظام الرقابة الفعال:

يجب أن يشتمل نظام الرقابة في المؤسسة على تحديد واضح لمسؤوليات وصلاحيات القائمين على عمليتي القياس والمقارنة، وكذلك الإجراءات التي تتبع عملية الرقابة وتوقيت كل جزء منها، فهناك عدد من الأسس التي من شأنها أن تقوم عليها عملية التقييم لنظم الرقابة في المؤسسة ومن بين تلك الأسس نذكر ما يلي: (زيارة، 2011، الصفحات 409-410)

- الاتفاق مع طبيعة النشاط المراد مراقبته، فلكل نشاط متطلبات خاصة لا بد من توفرها في نظام الرقابة المعتمد، فالأساس الأول هو اتفاق نظام الرقابة مع طبيعة النشاط المقصود واتفاقه كذلك مع واقع المؤسسة؛
- السرعة في كشف الانحرافات، فتوفير معلومات كفؤة عن حصول الانحرافات، وبسرعة مناسبة تضمن معها عدم تفاقم الحال وتفاذي آثاره، فهكذا نظام يكون أكثر ملائمة لعمليات المؤسسة دون أن ننسى التكاليف، فالأساس هو السرعة في الكشف عن الانحرافات وبتكلفة معقولة؛
- المرونة، يجب أن يتم تصميم نظام الرقابة بشكل مرن من أجل أن يبقى محتفظا بفعاليتها، وفي غياب تلك المرونة فالفشل هو النتيجة المتوقعة لهذا النظام. إذا فالمرونة هي الأساس الثالث لتقييم نظام الرقابة الفعال؛
- الكفاية، لا يجب أن تؤدي عملية الرقابة إلى زيادة التكاليف عما هو مخطط له، وإلا أصبحت هي بحد ذاتها انحرافا عن المخطط له، حيث أن المعطيات هي التي تحكم على مدى الكفاية لنظام الرقابة، فيجب أن يكون لتكلفة عملية الرقابة ما يبررها، وأن تكون نسبتها إلى مجموع التكاليف مقبولة لدى الإدارة العليا، وهذا هو الأساس لتقييم نظام الرقابة.

المطلب الثاني: أنواع نظام الرقابة الفعال، أساليبه وأهدافه

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن نظام الرقابة الفعال يمر بعدة مراحل، وهي تحديد المعايير والمقاييس لتقييم الأداء، ثم معرفة الانحرافات وتحديد أسبابها ووضع التصحيحات اللازمة، ولتنفيذ جميع هذه الخطوات على جميع المستويات يجب توفر أساليب ووسائل رقابية تمكن المسيرين من القيام بعملية الرقابة.

1- أنواع نظام الرقابة الفعال:

يقسم المختصين نظام الرقابة إلى عدة أنواع وطبقا للأسس التالية: (الحيالي و عبد الله، 2015، الصفحات 38-40)

أ- على أساس الزمن:

- 1- رقابة قبلية، وقائية أو تنبؤية: وهي الوسائل والإجراءات التي توضع قبل عملية التنفيذ؛
- 2- رقابة أثناء عملية التنفيذ: وهي التي تتم أثناء تنفيذ الخطط، تساعد على كشف الانحرافات وتصحيحها؛
- 3- رقابة بعدية: هي إجراءات تقويمية من أجل الوقوف على الأخطاء لأجل عدم تكرارها في المستقبل؛
- 4- نظام الرقابة المتعدد: ويشمل الأنواع السابقة الذكر.

ب- على أساس الجهة التي تقوم بالرقابة:

- 1- رقابة داخلية: هي أن يكون هناك فرع خاص داخل المؤسسة يقوم بعملية الرقابة؛
- 2- رقابة خارجية: أن تقوم بالرقابة جهة من خارج المؤسسة؛

ت- على أساس التنظيم:

- 1- الرقابة الفجائية: تعتمد على عنصر المفاجئة لاكتشاف الانحرافات، ولجعل الأفراد يحسون أنهم معرضون للرقابة، وهذا ما يؤدي إلى التزامهم بالخطط المسطرة؛
- 2- رقابة دورية: تجري بصفة دورية وفي فترات متعاقبة؛
- 3- رقابة مستمرة: حيث لا يجب أن يكون هناك أي تراخي في إجراء عملية الرقابة، بل ينبغي أن تستمر عملية الرقابة.

2- أساليب نظام الرقابة الفعال:

ومن أساليب نظام الرقابة نذكر ما يلي: (اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2015، الصفحات

(151-150)

- الاعتماد على البيانات المالية التاريخية؛

- معايير رقابية تعتمد على التكاليف المعيارية أو التقديرية؛

- الاعتماد على أبحاث السوق والعمليات الإنتاجية؛

أما في مرحلة تقييم وقياس الأداء عن طريق المتابعة والإشراف والتوجيه فتستعمل وسائل مختلفة نذكر منها:

(الموريتاني، 2010، الصفحات 26-27)

■ الإشراف وهو مراقبة عمل العمال، وهذا بإعطائهم التعليمات اللازمة بغية توجيههم نحو الطريق السليم، واتخاذ

الإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى السير الجيد للعمل؛

■ التفتيش ويعني الذهاب إلى مختلف أقسام المؤسسة، الفنية منها والإدارية، بغية متابعة سير الأعمال والتأكد من

تحقيق الغاية التي من أجلها انشئت المؤسسة، وكشف الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها؛

■ التقارير الإدارية التي تهدف إلى شرح كيفية أداء الأعمال، وتقدير كفاءة العاملين في المؤسسة؛

■ المراجعات والشكاوى التي يقدمها أصحاب المصالح إلى الإدارة العليا في المؤسسة، لرفع الضرر الذي لحق بهم،

حيث الشكاوى تسمح للجميع في المشاركة في عملية الرقابة في المؤسسة.

ومن أجل أن تقوم المؤسسة بمراقبة أعمالها، والتأكد من أن ما تم إنجازه مطابق للخطة الموضوعية، نستخدم

بعض الأدوات والأساليب الرقابية التي من بينها: (الغزوي و حكمة ، 2018، الصفحات 140-141)

الموازنات التقديرية، تحليل نقطة التعادل، الطرق الاحصائية، البيانات والتقارير الإدارية، التقارير والتحليل الخاصة،

تحليل النسب، المراجعة الداخلية، التكاليف المعيارية، تحليل التكاليف والفوائد، بحوث العمليات، الملاحظة الشخصية.

3- أهداف نظام الرقابة الفعال:

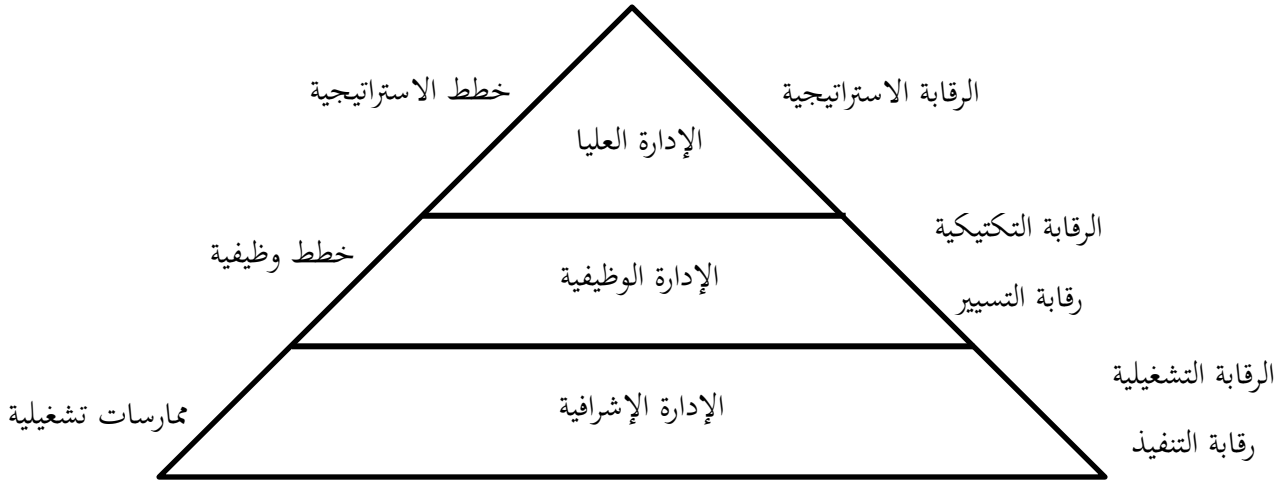
هدف نظام الرقابة الفعال هو إتمام إنجاز العمل المخطط له، على الرغم من المعوقات السلوكية والتنظيمية، زيادة على حالات عدم التأكد، وهذا لا يتم إلا من خلال فهم الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الموضحة فيما يلي: (شبلي ، 2017 ، الصفحات 189-190)

- الرقابة تجعل الخطط فعالة؛
- الرقابة تضمن تناسق النشاطات التنظيمية؛
- تحتاج المؤسسة إلى نظام الرقابة عندما تريد القيام بعمل يساهم في تحقيق الأهداف؛
- الرقابة تجعل المؤسسة كفؤة، حيث تعتمد الكفاءة كثيرا على عملية الرقابة؛
- توفر الرقابة تغذية عكسية لوضع المؤسسة الحالي، حيث أن التغذية العكسية عنصر رئيسي في عملية الرقابة؛
- تساعد الرقابة في عملية صنع القرار، حيث تجعل الرقابة المسيرين على علم بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، وتقدم لهم المعلومات الضرورية، التي تتطلبها عملية صنع القرار؛
- يجب أن يكون سلوك الأفراد، وسلوك الجماعة وكل الأداء التنظيمي متماشيا مع الطرح الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات نظام الرقابة

إن مسؤولية نظام الرقابة تختلف باختلاف المستويات الادارية، وبالتالي فهناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

شكل رقم (III-2): مستويات نظام الرقابة



المصدر: (الجنابي، 2017، صفحة 242)

1- مراقبة التنفيذ:

امتدادا لفعالية الإدارة العليا في القيام بمهام التخطيط الاستراتيجي، تحرص هذه الإدارة على فعاليتها في الإشراف العام على الخطة الاستراتيجية، ومراقبة وتحسين أداء التنفيذ، ومن العناصر المهمة التي تؤدي إلى ضمان التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية ما يلي: (المشعل، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، 2010، صفحة 28)

- القرارات الصائبة المبنية على الحقائق والمعلومات المناسبة؛
- توفير الموارد اللازمة، وخاصة الموارد المالية؛
- التأهيل الفعال للمسؤولين وفرق العمليات، ومنحهم صلاحيات كاملة في التسيير بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التنظيم الجيد لبرامج المؤسسة الاستراتيجية والتسييرية؛
- التوجيه الفعال المبني على الإقناع والاحترام والثقة؛
- التحفيز المادي والمعنوي الذي يشجع على الإخلاص والاجتهاد في تحقيق الأهداف؛
- التطوير الفعال والمستمر للسلوك لدى العاملين؛
- فعالية رقابة التنفيذ وإجراءات تحسين الأداء، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة.

ويرى (ريجان، 2019، الصفحات 121-122) أنه في مرحلة الرقابة أثناء التنفيذ يتم تقييم الأحداث والعوامل المهمة ذات الأثر الكبير أثناء المباشرة بالتنفيذ، وإذا ما تم معرفة أن هناك فجوة زمنية بين مرحلة صياغة الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها، فقد يصادف في مرات عدة أن تحمل تطورات مهمة أثناء الصياغة، ولكنها تبدو واضحة جلية أثناء التنفيذ. إن هذا النوع من الرقابة يساعد في تغطية هكذا نقص، كما أن هذه المرحلة تمثل البداية للانتقال الجدي من الصورة الأكثر شمولية باتجاه الثقة، بمعنى كيفية متابعة تنفيذ البرامج المحددة، خاصة في إطار التكلفة والوقت المستخدم وجوانب النوعية الخاصة بالمنتج.

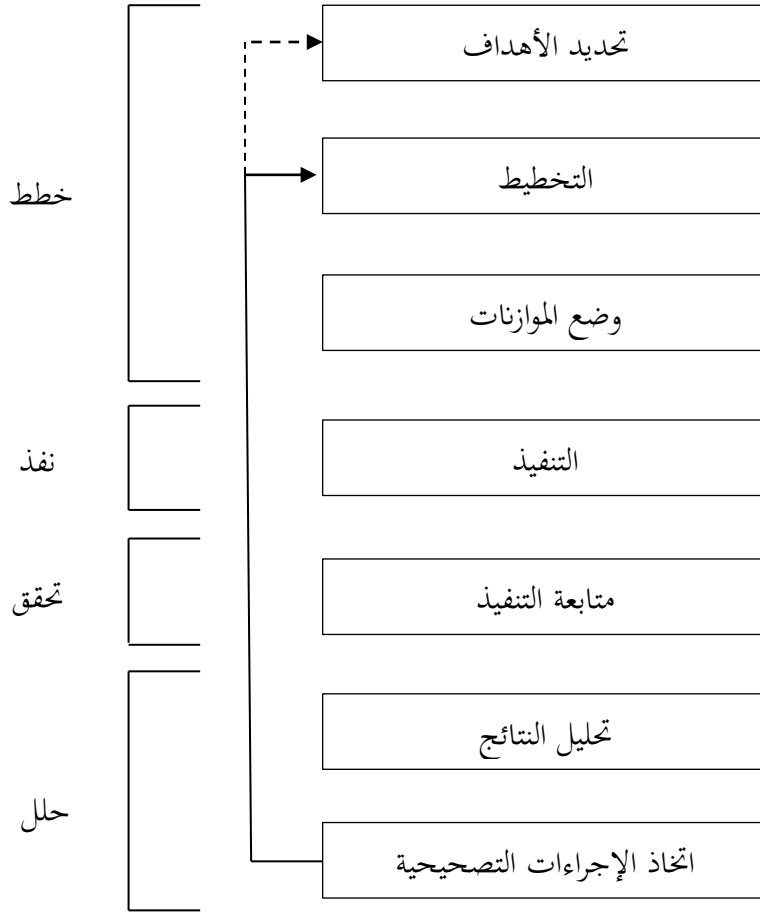
2- مراقبة التسيير (الرقابة التكتيكية):

إن مراقبة التسيير ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويمكن تعريفها على أنها نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية تنفيذ الخطط التكتيكية، ومتابعة النتائج المرافقة لعملية التنفيذ. متابعة مدى تحقيق مختلف الأقسام للأهداف والبرامج والموازنات، ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط. يكمن القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية. (البارودي، 2015، صفحة 168)

كما تعني كذلك عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (مُجد ج.، 2016، صفحة 128)

يمكن النظر إلى مراقبة التسيير على أنه عملية تعمل كحلقة تدعم التعلم عن طريق التكرار، وهي في الواقع حلقة مكونة من أربعة خطوات مبينة في الشكل التالي: (loning, Malleret, Méric , & Pesqueux, 2013, p. 3)

الشكل رقم (III-3): خطوات مراقبة التسيير



المصدر: (loning, Malleret, Méric , & Pesqueux, 2013, p. 3)

من الشكل السابق نلاحظ أن من مراحل مراقبة التسيير، مرحلة التخطيط، بمعنى تحديد الأهداف وإدارة التنبؤ، تليها مرحلة التنفيذ، ومتابعة نتائجها بعناية، ثم تحليلها بالترتيب، كعنصر أساسي في عملية التعلم، ثم تترجم إلى اجراءات تصحيحية مدججة في تخطيط الدورة التالية، وتتعلق هذه التصحيحات بالإجراءات الواجب اتخاذها والوسائل المستعملة وكيفية تنفيذها.

3- الرقابة الاستراتيجية:

تمثل الرقابة الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في الإدارة الاستراتيجية التي تتمكن فيها المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الاستراتيجي قد حقق أهدافه ومدى النجاح في ذلك. وقد عرفها (الجنابي، 2017، صفحة 239) أنها: "متابعة وتحليل حركة المؤسسة ومسارها وبيئتها الداخلية والخارجية وخططها وسياساتها وعملياتها وإجراءاتها وبرامجها ودالة أدائها ومخرجاتها بهدف التكيف وتحسين العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية"

إن المسؤولين الاستراتيجيين في المؤسسة وأثناء تطبيق الرقابة الاستراتيجية مجبرون على الإجابة على الأسئلة التالية: (ناطورية ، 2012، صفحة 160)

- هل افتراضات الاتجاهات الأساسية للمؤسسة صحيحة؟
- هل المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح؟
- كيف يمكن وصف الأداء، وهل تم تحقيق الأهداف؟
- هل هناك إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية على أنها:

- عملية مستمرة متواجدة في كل مستويات المؤسسة؛
- يقوم بها المسيرون الاستراتيجيون؛
- تهدف إلى تقويم ما تم التخطيط له.

3-1- أهمية الرقابة الاستراتيجية:

من خلال الرقابة الاستراتيجية تتحقق الإدارة العليا من أن المؤسسة تضي نحو تحقيق الأهداف، ومن ان النتائج مرضية والتوجيه فعال، وعليه فإن أهميتها تتمثل في: (الجنابي، 2017، الصفحات 240-241)

- التأكد من دقة التوجه نحو الأهداف؛
- تشخيص العقبات والمشكلات؛
- تقييم فاعلية الأهداف وصلاحيتها؛
- تقييم كفاءة المسيرين على كافة المستويات؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؛
- التأكد من تطبيق البرامج المخططة؛
- التأكد من السير في إطار السياسات المالية المقررة.

3-2- متطلبات تحقيق الرقابة الاستراتيجية:

يتطلب تحقيق الرقابة الاستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار العديد الأمور نذر منها: (ريحان، 2019، صفحة 226)

- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث؛

- بناء المقاييس الكمية والنوعية ومتابعة الأنشطة والنتائج المهمة؛
- مراعاة عنصر الزمن في عملية الرقابة الاستراتيجية، وهذا لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- نظام الرقابة يجب أن يشمل المدى القريب والمدى البعيد؛
- التدخل في حالة وقوع النتائج خارج مناطق السماح المحددة؛
- مكافئة النجاح بدل معاقبة الفشل، وهذا للوصول إلى معدلات الأداء المطلوب.

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في المؤسسة الإنتاجية

سنحاول في هذا المبحث تناول عناصر مراقبة التسيير التي تقوم بتحديد دور نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة، حيث يلعب نظام الموازنات التقديرية أدوار رئيسية نذكر منها:

- تعتبر من آليات مراقبة التسيير؛
- وسيلة تخطيط؛
- توافق الموازنات التقديرية مع الأشخاص، نواياهم ودوافعهم؛
- توافق الموازنات التقديرية مع الأهداف التي تنتهجها المؤسسة؛
- تطبيق هذه الأهداف في المؤسسة.

المطلب الأول: الموازنات التقديرية كآلية لمراقبة التسيير

مراقبة التسيير، بالإضافة إلى متابعتها للتكاليف من منظور قصير أو طويل الأجل، فهي تعتبر خطط قصيرة الأجل، حيث تؤدي إدارة الميزانية التقديرية إلى إنشاء مجموعة من الميزانيات تغطي جميع نشاطات المؤسسة، باستعمال برامج كمية لتكون بمثابة أدوات للإدارة إذا كانت مصحوبة بنظام متماسك، كما تكون مرجع لمراقبة الموازنات التقديرية، بتسليط الضوء على الانحرافات، التي تسمح بالتفكير بأسبابها والشروع في الاجراءات التصحيحية. (ALAZARD & SÉPARI, Contrôle de gestion manuel et applications, 2010, p. 218)

1- مراقبة التسيير:

الموازنات التقديرية تم كل من المديرين الاستراتيجيين، العمال التشغيليين ومراقبي التسيير في المؤسسة. فهي تم المديرين الاستراتيجيين لأنها تمنحهم الفرصة لتحديد أولويات العمل قصيرة المدى وجعلها مفهومة ومقبولة للعمال التشغيليين. كما أنها تم طاقم التشغيل لأنها تتعلق بالالتزامات التي سيقومون بها، والتي سيتم تقييمهم على أساسها في نهاية السنة. كما تم مراقبي التسيير، لأن إحدى مهامهم هي التأكد من أن الإجراءات تسيير بشكل مرض، وأن النتائج ستكون مقبولة للجميع. (Désiré-Luciani, Hirsch, Kacher, & Polossat, 2013, p. 152)

مراقبة التسيير تمثل وظيفة يجسدها مراقبو التسيير في الإدارة، وهي عملية وجزء لا يتجزأ من الأنشطة الإدارية التابعة للإدارة العامة، بمعنى آخر إن وظيفة مراقبة التسيير هي المسؤولة على عملية الرقابة في المؤسسة، فهي تضمن متابعة أداء المؤسسة وتساهم في تحسينه وتطويره من أجل ضمان الربح للمؤسسة، فهي تسمح بمعالجة التعقيدات وتحسيد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. (Helluy & Durand, 2009, p. 119)

2- خصائص المؤسسة ومراقبة التسيير:

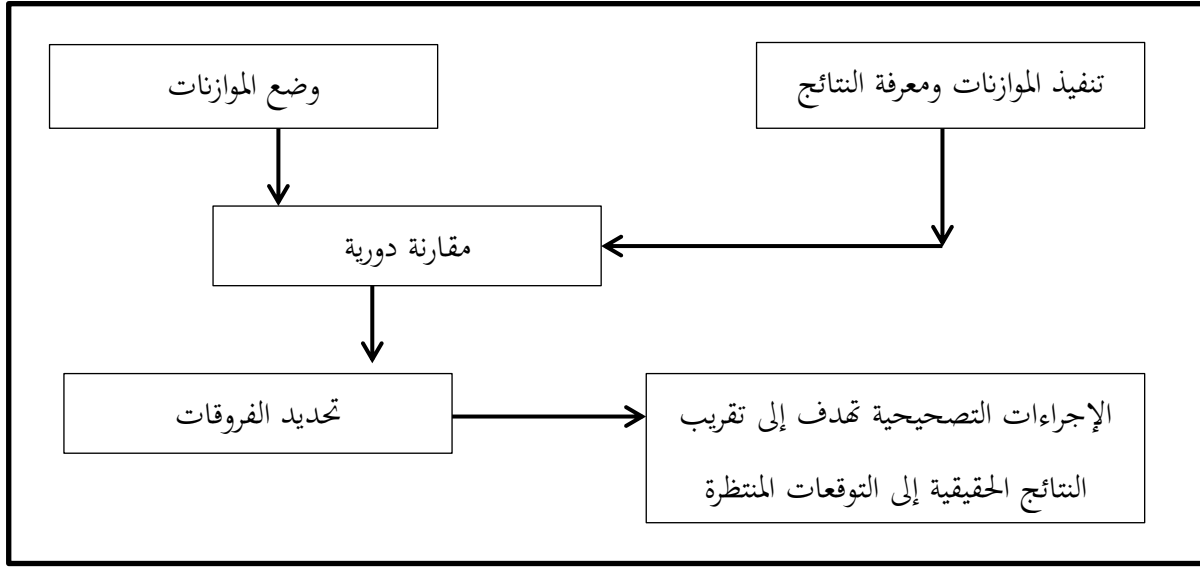
من أجل الفهم الجيد للإجراءات والطرق الجديدة لأدوات مراقبة التسيير، من الضروري تحديد خصائص المؤسسة لعوامل البيئة الخارجية، التي يبدو أنها تؤثر على خيارات المؤسسة وتوجهها، لذلك وجب على مراقبي التسيير الأخذ بعين الاعتبار متغيرات جديدة كالوقت والقيمة. إذن فمراقبة التسيير في الأساليب الحديثة هي أداة لتحليل الأداء، وهي محددة حسب أهداف المنظمة وسلوك المساهمين في مراقبة التسيير. (ALAZARD & SÉPARI, Contrôle de gestion manuel et applications, 2010, pp. 407,409)

3- استخدامات الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة لقياس كفاءة الأداء المالي بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء المالي مثل مؤشرات السيولة، ومؤشرات الربحية والتي تعكس كفاءة الأداء المالي، وبالتالي تساعد المؤسسة على التخطيط المالي المستقبلي الكفاء وتحقيق الأهداف المرجوة منها. (الصاعدي و عبيد، دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية في مدينة جدة، 2021، صفحة 312)

يتم استخدام الموازنات التقديرية وتنفيذها بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، حيث أن تنظيمها في هذه المؤسسات كرس الكثير من العمل اعتمادا على أهداف محددة، وهذا يعني وضع خطة عمل، وهذه الخطة تمثل عقد بين الملاك والموظف، المدراء التنفيذيون، إدارة التكنولوجيا والتخطيط المالي. هناك عدة تعاريف لاستخدام للموازنات التقديرية في المؤسسة، وهذا يعتمد على حجمها وإمكاناتها، فلا يعقل استخدام المؤسسات الصغيرة للموازنات التقديرية باستخدام نفس التقنيات المتطورة للمؤسسات المتوسطة والكبيرة، لأن ذلك لن يحدث فرقا، لأن المؤسسات الصغيرة لا تملك الموارد ولا عدد كاف من الموظفين ولا الوقت اللازم لتنفيذ مثل هذه التقنيات، وأيضا إن المؤسسات الصغيرة هدفها مختلف عن أهداف المؤسسات المتوسطة والكبيرة في استخدام الموازنات التقديرية. (Ruziyeva & Abdullaev , 2017, p. 197)

الشكل رقم (III-4): مراحل تسيير الموازنات



المصدر: (قويدر الواحد عبد الله، 2007، صفحة 76)

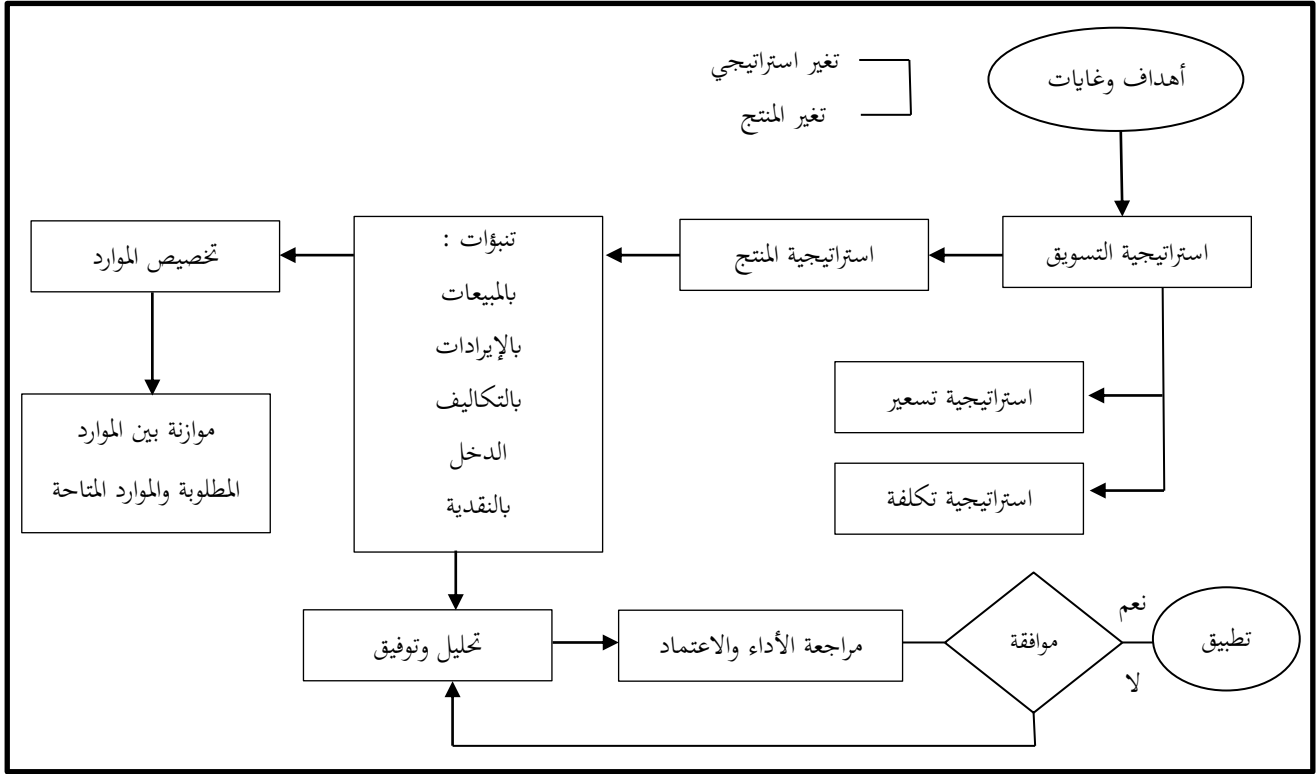
في هذا الشكل يعتبر تسيير الموازنات التقديرية نظاما مساعدا لمراقبة التسيير، وعلى اتخاذ القرار، باعتباره يحدد الانحرافات في التنفيذ، ثم يقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا لتحسين أداء المؤسسة ككل. فتسيير الموازنات التقديرية هي جزء من وظيفة مراقبة التسيير، ويظهر دور مراقب التسيير على النحو التالي: (قويدر الواحد عبد الله، 2007، صفحة 76)

- عليه أن يحدد إجراءات وضع ومتابعة الموازنات؛
- التنسيق مع المسؤولين ولمساعدتهم على وضع الموازنات؛
- مراقبة الانسجام بين مختلف الموازنات على مستوى المؤسسة؛
- ضبط الموازنة الإجمالية للمؤسسة؛
- يقوم بتحليل تقارير الموازنات؛
- يقوم بمساعدة المسؤولين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط

تستخدم المؤسسات الاقتصادية وتستعين في ممارسة مهامها والمتمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء باستخدام أدوات المحاسبة الإدارية، حيث تعتبر الموازنات التقديرية إحدى هذه الأدوات التي تساعد في ممارسة وظائفها، فالموازنات التقديرية أداة للتخطيط من خلال ما تتضمنه من ترجمة الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ.

الشكل رقم (III-5): عملية الموازنة والتخطيط



المصدر: 13 (حماد، الموازنات التقديرية - نظرة متكاملة، 2006، صفحة 13)

في الشكل السابق يمكن ملاحظة نقطتين جوهريتين وهما الموازنة بين الموارد المتاحة والموارد المطلوبة، أما النقطة الأخرى فهي مقارنة الموازنة بالنتائج المتوقعة، حيث قد تفي الموازنات أو قد لا تفي بالتوقعات الإدارية، حيث أن الموازنات القائمة على سوء الموازنة بين المتطلبات وما هو متاح فعلا، قد يتطلب في النهاية تعديل كبير في الموازنات أو تغييرها بالكامل.

1- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو فن خلق الاختيارات، فهو وسيلة تهدف إلى دعم المسؤولين ليكونوا على علم بأهدافهم والوسائل المتاحة لهم، ويستعمل التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المؤسسة في القيام بعمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في محيطها وبيئتها، وأن يضمن من أن أفراد المؤسسة يعملون من أجل تحقيق نفس الأهداف. فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط طويل الأمد، يمكن تجزئته إلى خطط قصيرة الأجل. (اللبدى، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2015، صفحة 162)

1-1- لماذا تقوم المؤسسة بالتخطيط:

هناك عدة تساؤلات تهم المؤسسة ويجب أن تجيب عليها في هذا الموضوع، وتتمثل فيما يلي: (الأسطة ع.، 2016، الصفحات 90-91)

- هل تتصرف المؤسسة كرد فعل لتحركات المؤسسات الأخرى؟
- هل تقبل المؤسسة أن تكون مؤثرة بالسوق أم متأثرة؟
- كيف تقيم وتحلل المؤسسة وضعها الحالي، وتحسن تصميم الأهداف واتخاذ القرارات، ومنه فإن الهدف من التخطيط في المؤسسة هو التكيف الرشيد مع المتغيرات في بيئة المؤسسة، من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة ونقاط القوة، وتخفيف ما تفرضه المنافسة من تهديدات، ومن ثم يمكن تحقيق الأهداف التي صممتها الاستراتيجية لتحقيقها، وللتفوق على المنافسين أو على الأقل مجاراتهم يجب على المؤسسة مايلي:
- القيام بعملية استشرافية على كل متغيرات بيئة المؤسسة؛
- مسايرة التغير الثقافي والسوقي للمؤسسة؛
- تصميم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- تصميم استراتيجيات بديلة كسبيل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

1-2- ماهية التخطيط في المؤسسة:

يعتبر التخطيط عملية إدارية تقوم بتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب الوصول إليه، فالتخطيط هو عملية اتخاذ قرارات تقوم على مجموعة من الأسئلة وهي: (بني حمدان و إدريس ، 2019، صفحة 7)

- أين نحن الآن؟
- أين نرغب أن نكون؟
- كيف سنصل إلى هناك؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

1-3- تقييم عملية التخطيط:

تقييم الخطة هي عملية مستمرة لجميع فعاليات الإدارة، ويتم ذلك بعد وضع الخطط، وتبدأ بإعادة تقييم الفرص والتحديات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية ومدى التغيير الذي طرأ عليها، وفيما قد ظهرت نقاط قوة ونقاط ضعف جديدة وتحديات ومدى تأثيرها على المؤسسة، وتعتمد مرحلة التقييم على معايير لقياس الأداء، ومعايير لمتابعة تنفيذ الخطة تكون موضحة مسبقاً، وعلى ضوء هذه النتائج يتم اتخاذ القرار المناسب. (الجابري، 2013، صفحة 13)

1-4- مفاتيح التخطيط الفعال:

هناك بعض الخصائص والمفاتيح التي يمكن أن تساعد في إنجاح عملية التخطيط نذكر منها: (أليسون، كاي، و الحموي، 2007، الصفحات 38-39)

- ركز على أكثر المسائل أهمية أثناء القيام بعملية التخطيط؛
- كن راغباً في الاستقرار، ومع ذلك تابع صنع القرارات الجديدة؛
- قم بوضع عملية التخطيط في وثيقة على شكل دليل للعمليات الداخلية، وأداة تسويقية؛
- تأكد أن تترجم الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل سنوية.

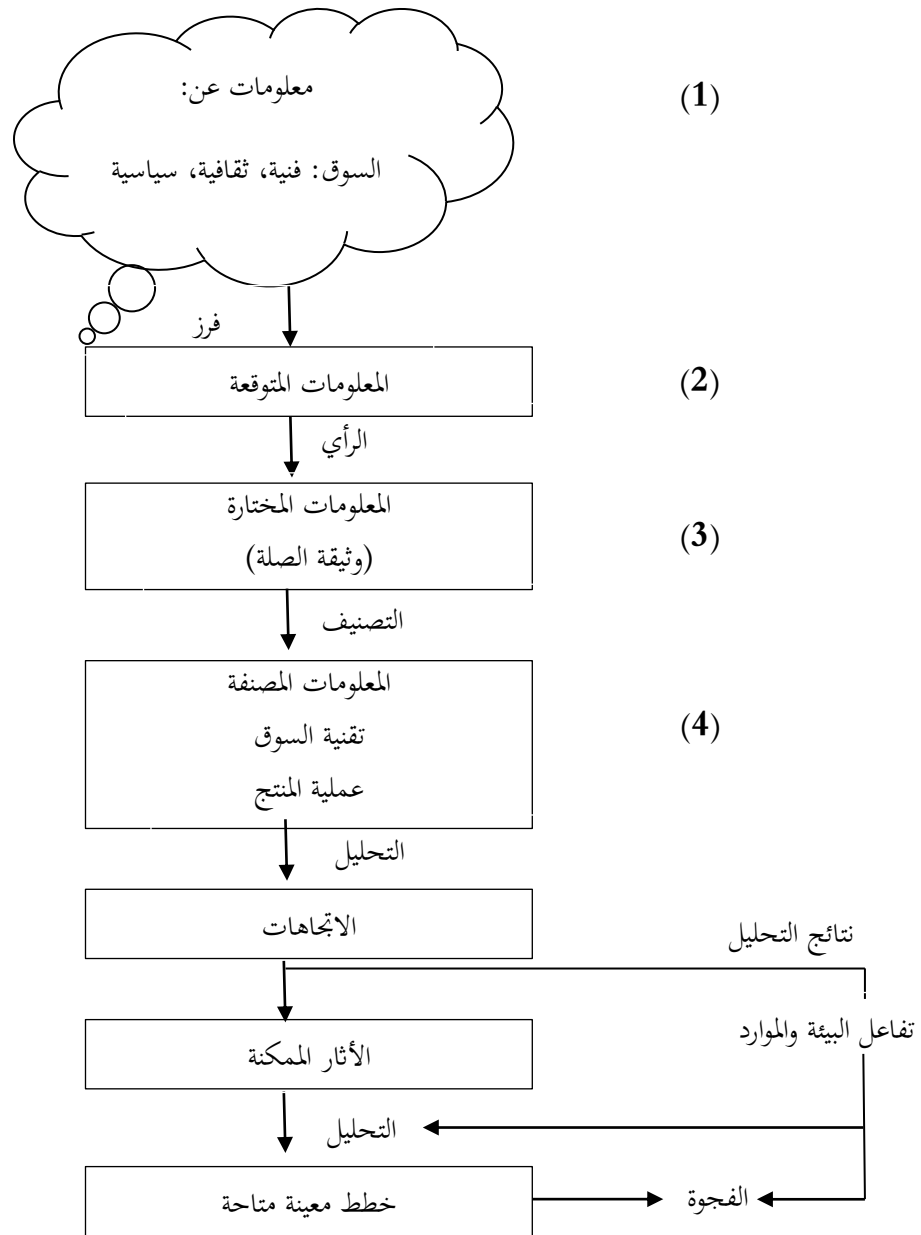
1-5- الصعوبات التي تواجه التخطيط:

يواجه التخطيط مجموعة من العراقيل والصعوبات يمكن حصرها فيما يلي: (الكرخي، التخطيط الاستراتيجي

المبني على النتائج، بدون سنة ، صفحة 31)

- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية؛
- عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها؛
- البيروقراطية وبطء الإجراءات الإدارية؛
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية للمؤسسة؛
- التعقيد الزائد في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين؛
- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية؛
- عدم كفاية الوقت والزمن اللازم لتنفيذ الخطة؛
- ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويؤدي إلى عجز في الموازنات المخططة؛
- مقاومة الواقع القائم للتغيرات التي يراد التخطيط لها؛
- عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية كإحدى الشروط اللازمة لإنجاح تنفيذ الخطة؛
- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

الشكل رقم (III-6): ربط التحليل البيئي بالتخطيط



المصدر: (حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، 2006، صفحة 22)

بعد المسح البيئي عملية معقدة، وهذا تبعاً لجم المؤسسة وتعقدتها، حيث قد تؤدي المؤسسة عملية المسح البيئي بنفسها أو قد تستعين بخبراء في المسح البيئي تكون مهمتهم الرئيسية فيما يلي: (حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، 2006، صفحة 23)

- العثور على المعلومات؛
- اختيار ما يكون ذو صلة وثيقة بالموضوع؛
- ربطه بالمؤسسة وأعمالها على نحو ذو معنى، حيث تبين ما يمكن أن يكون عليه التأثير المحتمل؛
- دمج المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: توافق الموازنات مع الأشخاص ومع الأهداف التي تنتهجها المؤسسة

من المهم جدا أن تشرك المؤسسة العمال في إعداد الموازنات التقديرية، لكن هذا لا يحدث كثيرا، حيث ينظر إليه على أنه عملية تنبؤ بسيطة يتم إجراءه لإرضاء الإدارة العامة، وهذا لمراقبة المحاسبين والإدارة، لكن لا بد من أن يكون من بين اهتمامات الإدارة هو ضمان المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية، ففي المؤسسات التي تضمن المشاركة في إعداد الموازنات فإنها تفي بالغرض التي وجدت من أجله، حيث أن الموازنات التقديرية تعتبر أداة اتصال، كما تعتبر وضعا مستقبليا يسعى العمال إلى تحقيقه.

1- الموازنات التقديرية مصدر للتأثير على سلوك الأفراد:

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسات الإنتاجية وتنمية أكبر قدر من هذه الموارد يعتبر من أهداف طرق التسيير الحديثة، وهذا لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، ولهذا تعتبر عملية التوزيع والتخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية من أبرز الاهتمامات في المؤسسة، وحتى يتسنى لها ذلك لا بد لها من القيام بالعملية التحفيز. (وادة ، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 2017، صفحة 55)

يرى (عبد الوهاب، 1982، صفحة 136) أن الإنسان هو أهم عنصر في الإدارة، لأنه هو الذي يحرك بقية العناصر، يخطط لها، يجمعها ويستخدمها، وهو الذي يضع الأهداف ويمارس الأعمال اللازمة لتحقيقها، حيث أنه يسلك أنواعا عديدة من السلوك، تعكس أنواعا من الدوافع وأصناف من القيم والاتجاهات، ويتأثر بمن حوله من الناس وما يحيط به مواقف وظروف كما أنه يؤثر فيها هو أيضا بالمقابل. لذلك كان مهما على الإدارة أن تدرس العنصر الإنساني وتتفهم سلوك العاملين أفراد وجماعات، وتتعرف على شخصياتهم، والدوافع التي تحركهم للعمل، وذلك حتى تضع السياسات التي تضمن توجيههم الجهة الصحيحة، حتى يتحقق هدف ذو اتجاهين زيادة الإنتاج ورضا الموظف. لذلك يجب الاجتهاد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة، حيث أن مشاركة الأفراد في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى ضمان ولائهم لها والالتناع بها، حيث أن الهدف الغاية من مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التقديرية هو إقناعهم بأهميتها وضرورة استخدامها كأداة لتخطيط ورقابة أنشطتهم، لأنه لو فشلت الإدارة في

هذا الطرح، ستفشل الموازنات بالمقابل في تحقيق الأهداف المرجوة منها. (الخولي و حسن ، الموازنات التخطيطية، بدون سنة، الصفحات 9-10)

2- الموازنات التقديرية كأداة للتحفيز :

يعتبر التحفيز من أكثر الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل العاملين في الإدارة، وهذا لما لها من أثر مباشر على أداء العاملين على المستوى المعيشي والنفسي والاجتماعي، وأثر كذلك على أداء المؤسسة ككل، حيث أن كل من العمال وأصحاب المؤسسة يسعون إلى تحقيق أعلى قدر من الانتاجية وتحسين مستوى الأداء. وقد ذكر (برو، 2021، الصفحات 94-111) أنواع الحوافز كما يلي:

حوافز العمال وتشمل:

- الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم الطرق الدفع لكل من الأجور والحوافز معا، حيث الحافز يتحدد حسب كمية الإنتاج؛
- حوافز الوقت: حيث في هذه الطريقة العامل عليه أن ينتج في الوقت المحدد ويكافئ حسب الوفرة في الوقت، ويكافئ في نفس الوقت في إنتاج أكثر.

حوافز المتخصصين والإداريين وتشمل مايلي:

- العمولة: حيث يحصل العامل المتخصص على نسبة مئوية من الحاصل الذي يحققه؛
- العلاوة: حيث هناك عدة أنواع من العلاوات نذكر منها: علاوة الخبرة، علاوة الأقدمية، العلاقة الاستثنائية... إلخ.

المشاركة في الأرباح: ويشترك فيها غالبية العاملين في المؤسسة؛

ملكية العاملين لأسهم في المؤسسة: حيث تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق أمثلية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي في المؤسسة؛

خطط الاقتراحات: وهي عبارة عن خطط لتشجيع العمال على وضع الاقتراحات، حيث يمكن أن يكون هذا أساس للحصول على الحوافز.

3- الموازنات التقديرية كأداة للتنسيق والاتصال:

ترى (وادة ، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 2017، صفحة 53) أن الموازنات التقديرية تعمل على زيادة وتطوير فعالية نظام الاتصال في المؤسسة، حيث أنها تتكون من أنظمة فرعية تؤثر وتتأثر فيما بينها، وكل منها له خطط وأهداف خاصة به، فيأتي دور الموازنة للتنسيق بين تلك الأنشطة المختلفة، وتقليص الاختلافات بينها، وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الفرعية للأنشطة والأهداف الكلية للمؤسسة. كما أن الموازنات التقديرية تعتبر أداة اتصال حيث أنها توصل أهداف الإدارة العليا للمستويات الدنيا، كما توصل الظروف الواقعية للأقسام ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف للإدارة العليا.

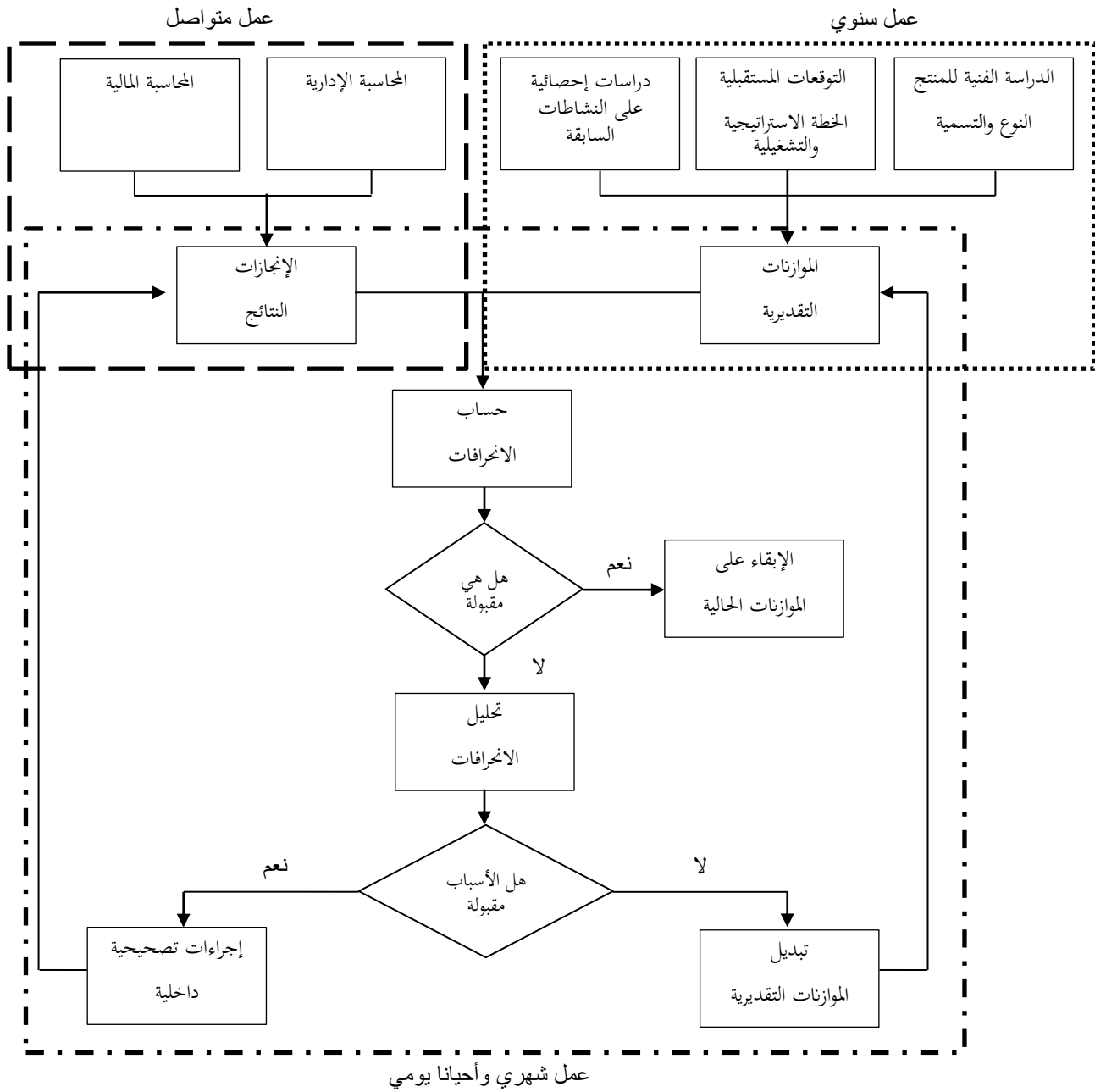
4- توافق الموازنات التقديرية مع الخطة الاستراتيجية:

لا يمكن أن تنجح أي خطة قصيرة الأجل إلا إذا كانت جزء من خطة طويلة الأجل، تسترشد بأهدافها، ومن هنا كان تأثير النشاط التخطيطي الاستراتيجي طويل الأجل على النشاط التخطيطي المالي قصير الأجل، المتمثل في الموازنات التقديرية، ليشكلا معا التخطيط الشامل المتكامل لعمليات وأنشطة المؤسسة. (علون، السبتي وسيلة، و موفق سهام، 2021، صفحة 250)

5- الموازنات التقديرية كمصدر للمعلومات واتخاذ القرار:

تعتبر الموازنات التقديرية جزء من الخطة الاستراتيجية ووجدت لتنفيذ برنامج عملي، وبالتالي تساعد المسؤولين في عملية صنع القرار على جميع مستويات المؤسسة، فمن خلال التخطيط لإعداد الموازنات التقديرية، يمكن للمؤسسة من اتخاذ القرارات حول كمية المخرجات التي يتم تحقيقها وفي الوقت نفسه تكلفة المخرجات المخطط لها والتغيرات الموافقة لها، حيث أن هذا النظام يعمل على محاولة معالجة الأخطاء المرتبطة باتخاذ القرارات المرتكزة على قدرة البرامج على تحويل المدخلات إلى مخرجات، مما يجعله وسيلة فعالة لتدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، وذلك لمساعدتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، كما يعمل على نقل توقعات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا. (وادة ، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 2017، صفحة 56)

الشكل رقم (III-7): مبادئ مراقبة الموازنات التقديرية



المصدر: (Alazard & Sépari, 2010, p. 362)

الهدف من هذه الأعمال المبينة في الشكل رقم (III-7) هو تنشيط جميع أقطاب المؤسسة في مواجهة نتائج قرارات المسؤولين مع الموازنات التقديرية، حيث أن تحليل الانحرافات سيؤدي إلى الوصول إلى نتيجة أفضل، وهذا باتباع مسار محدد في الشكل، ان اتباع النتائج خطوة بخطوة يجعلنا نسلط الضوء على تأثير العوامل التفسيرية للفجوة السابقة بحساب الانحرافات الفرعية. سنقوم بتكرار العملية إلى نصل إلى نتيجة مرضية.

7- فوائد استخدام الموازنات التقديرية:

هناك من يقول أن الموازنات التقديرية ما هي إلا مضيعة للوقت وإهدار للمال، لأنها تتوقع المستقبل وهذا المستقبل غير مرئي، مما يؤدي إلى حدوث فروقات بين الأرقام المتنبأ بها في الموازنات التقديرية و الأرقام الحقيقية الناتجة عن الأداء الفعلي، وعليه سنقوم بتبيان مدى الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها عند استخدامها للموازنات التقديرية. ومن مزايا استخدام الموازنات التقديرية نذكر: (الرجبي، 2007، الصفحات 185-187)

- جعل الإدارة تنظر إلى المستقبل باستمرار، وهذا ما يجعلها تتوقع ظروف المستقبل مما يؤدي إلى الحد من عدد المفاجآت التي قد توجه المؤسسة، حيث أن التفكير المسبق يساعد على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل؛
- تنسيق أعمال الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، فعند معرفة حجم المبيعات المتوقع يتم الطلب من إدارة الإنتاج وضع برامج الإنتاج التي تلبي احتياجات المبيعات، وهكذا يطلب من الأقسام الأخرى وضع برامجها مما يجعل جميع الأقسام تعمل في نفس الاتجاه؛
- الموازنات التقديرية تحوي أرقام الإيرادات والتكاليف التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، والخاصة بكل قسم داخل المؤسسة، إذن فهي تساعد في عملية الرقابة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام الواردة في الموازنات التقديرية وهذا لتحديد الانحرافات بينها وتحليل أسبابها ورفع تقرير عنها؛
- تساعد في توزيع الاستثمارات المالية بين مختلف أقسام المؤسسة بصورة سليمة، فعند استخدام الموازنات التقديرية تعلم الإدارة العليا ما هي الأقسام التي يجب دعمها.

كما يوجد هناك أهداف أخرى للموازنات التقديرية يكن ذكرها فيما يلي: (الحشاش و صابر، التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، 2005، الصفحات 234-235)

- وسيلة لمشاركة العاملين وتدريبهم ورفع المستوى العلمي والعملية لديهم وتنمية المهارات بما يضمن الاستخدام الأمثل للقدرات والموارد المتاحة؛
- وسيلة تحفيز للعاملين لتحقيق الأهداف الموضوعية والمتمثلة في بنود الموازنات التقديرية، حيث يتم مكافئة العمال ذو السلوك الإيجابي ومعاينة العاملين ذوو السلوك السلبي، فهي وسيلة للسيطرة والتحكم في سلوكيات العاملين؛
- وسيلة لزيادة الدوافع الإيجابية لدى العاملين بزيادة إدراكهم بأهمية ودور الموازنات التقديرية في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تخفيض الانحرافات وتذليل العقبات وتحقيق الأهداف؛
- وسيلة فعالة للاتصال بالمستويات العليا؛
- وسيلة لتطبيق محاسبة المسؤولية.

المبحث الثالث: دور وأهمية التنبؤ في إعداد الموازنات التقديرية

تعد عملية التنبؤ في المؤسسة عملية تكرارية، تكشف تدريجياً جميع الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة، وما يقابلها من الموارد والإمكانات، حيث تتيح عملية التنبؤ الانتقال بين الخيارات المتاحة للمؤسسة وترجمتها إلى مصطلحات مالية وتبين عواقبها على التوازن المالي للمؤسسة. وبناء على التنبؤ في المؤسسة قد تضطر المؤسسة إلى تقليص الطموحات بشأن أحد الخيارات أو تقويته. (Préparez-vous à réussir votre création d'entreprise, 2021)

المطلب الأول: دور التنبؤ في إعداد الموازنات التقديرية

يعتبر التنبؤ بتقديرات الموازنات التقديرية أحد وظائف الإدارة العليا، حيث تقع على عاتقها مسؤولية ترجمة أهدافها إلى مجموعة من الخطط التفصيلية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، وتظهر هذه الخطط في الموازنات التقديرية، التي تعتبر في نفس الوقت أداة للرقابة على النتائج الفعلية التي تتحقق في الفترة المقبلة. (الخولي و حسن، الموازنات التخطيطية، بدون سنة، صفحة 26)

1- التنبؤ المالي: إن من المهام الرئيسية للمدير المالي بالمؤسسة هي عملية التنبؤ المالي، حيث أنه يزود المؤسسة بالإطار الذي تستند عليه عملية التخطيط والرقابة بالمؤسسة، وينقسم التنبؤ إلى قسمين هما: التنبؤ طويل الأجل والتنبؤ قصير الأجل، أما التنبؤ طويل الأجل فهو يصمم بغرض تقدير الاحتياجات العامة للمؤسسة من أموال. (wiki.kololk, 2021)

يرى (LAPERDRIX, 2015) أن التنبؤ المالي عبارة عن توقعات مالية مفصلة للغاية، وعادة ما يتم إجرائها في شكل جداول تحدد:

- المبالغ التي تنفق على الأصول سواء كانت ملموسة أو معنوية مع تحديد الكميات؛
- التكاليف المختلفة الناتجة عن الوظائف المختلفة للمؤسسة مثل البيع والشراء، التخزين والإنتاج؛
- تعد التنبؤات المالية مهمة للغاية لأنها تتيح للمؤسسة معرفة ما إذا كان نشاط المؤسسة ممكناً، والتأكد من الجدوى بناءً على بيانات دقيقة ومفصلة؛
- في نهاية التنبؤات المالية، يمكن للمسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم معلومات دقيقة عن:
- رأس المال اللازم لبدء النشاط، ومعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على جمع المبلغ اللازم لذلك؛

- الحد الأدنى لمبلغ المبيعات المطلوب الوصول إليه لتغطية النفقات اللازمة لممارسة النشاط؛
- معرفة درجة سلامة الهيكل المالي للمؤسسة، ومعرفة أيضا هل يمكن تطوير المؤسسة مستقبلا؛
- الأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة، والتحقق مما إذا كانت الإيرادات قادرة على تغطية النفقات الناتجة عن تنفيذ النشاط أم لا؛
- سيعرف أيضا ما إذا كانت الإيرادات ستغطي التكاليف المستقبلية اللازمة لاستمرار نشاط السيارة.

2- مكانة وأهمية التنبؤ في المؤسسة:

يكون التنبؤ دقيقا في كافة الجوانب إذا كان هناك ثبات واستقرار في الشروط والظروف الموضوعية وعدم تبديلها أو تغييرها، ويرافق عملية التنبؤ الاستعداد المسبق لعملية التغيير قبل حدوثها ما يجعل عملية التكيف سهلة ومقبولة، وتبرز أهمية عملية التنبؤ في: (عامر ق.، 2014، صفحة 100)

- يضمن إلى حد كبير الكفاءة والفاعلية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية؛
- معرفة احتياجات المؤسسة على المدى القصير والمتوسط؛
- تسهم في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؛
- تعطي صورة للمؤسسة عن توجهها المستقبلي؛
- تسهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات، وترقب آثارها مستقبلا.

3- كيفية القيام بعملية التنبؤ:

يرى كل من (النعمي، صويص، و غالب، 2020، صفحة 137) أن الخطوة الأولى في عملية التنبؤ هي رسم معلومات الطلب القديمة، المتوفرة من مراحل سابقة، ثم التدقيق للوصول إلى أفضل طريقة للتنبؤ، حيث بعد تحديد طريقة التنبؤ، يتم تحديد طرق حساب الدقة في التنبؤ، إذا لم تكن طريقة التنبؤ دقيقة يتم الانتقال إلى طريقة أخرى، ثم تأتي عملية الحكم، الخبرة، المعرفة بالسوق لتحديد مدى دقة التنبؤ. يجب دائما متابعة ومراقبة ومقارنة التنبؤ بالأداء المتوقع للوصول إلى أفضل طريقة للتنبؤ. إذا ثبتت دقة عملية التنبؤ نستطيع استخدامها كطريقة للتنبؤ، وإذا لم تثبت دقتها فلا بد من أخذ طريقة أخرى.

لا يمكن القيام بتنبؤات دقيقة إذا لم نحصل على نظام دقيق لجمع المعلومات كي نقوم بجمع المعطيات ودراستها وتحليلها، فيجب أولا التعرف على طبيعة المتغيرات بغية الحصول على نماذج تقديرية أكثر دلالة وأكثر واقعية، حيث

هناك المتغيرات الظرفية، متغيرات على المدى القصير، ومتغيرات على المدى الطويل. (يحيوي م، 2016، صفحة 12)

ولتحقيق الفاعلية في التنبؤ لابد من تحقق عدد من الشروط وهي: (عامر ق، 2014، الصفحات 100-101)

- التكلفة؛ يجب أن لا تفوق تكلفة التنبؤ التكاليف المخصصة لها؛
- الدقة؛ يجب أن يكون التنبؤ دقيقا حتى يؤدي العمل الذي وجد من أجله؛
- توفير البيانات اللازمة؛ توفير البيانات اللازمة يساعد على دقة التنبؤ؛
- الوقت المحدد لجمع البيانات؛ التنبؤ في غير وقته لا فائدة منه؛
- توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بعملية التنبؤ.

4- العوامل التي تؤثر في عملية التنبؤ:

من بين العوامل التي قد تؤثر في عملية التنبؤ نذكر ما يلي: (الحلو، 2019)

- مستوى الدخل: فكلما زاد الدخل زادت القدرة الشرائية، وبالتالي يتم أخذ هذا التغير عند القيام بعملية التنبؤ؛
 - العوامل الاجتماعية والثقافية: التطور الاجتماعي والثقافي يؤدي إلى ظهور أنماط استهلاكية جديدة والتخلي عن الأنماط القديمة، قد يؤدي هذا التوجه إلى التخلي عن السلع القديمة والتوجه لاقتناء سلع جديدة؛
 - الفترة الزمنية: كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة، تسهل عملية التنبؤ؛
 - التطور التكنولوجي: يجب أن تأخذ المؤسسة في الحسبان التطور التكنولوجي المستمر والتماشي مع أذواق المستهلكين، فهذا التطور يعني ظهور سلع جديدة وبديلة قد تؤثر على عملية التنبؤ؛
 - ومن العوامل الأخرى المؤثرة في عملية التنبؤ: الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي وشدة المنافسة.
- كما توجد عوامل ومؤثرات أخرى تؤثر في عملية التنبؤ كمستويات الأسعار وجودة السلعة والدعاية والإعلان والتعبئة والتغليف، و منافذ البيع، وكلها عوامل متداخلة مع بعضها تؤثر في عملية التنبؤ وعموما كلما قلت العوامل المؤثرة في التنبؤ كلما كان التنبؤ أسهل. (نظير، 2019، صفحة 130)

5- الطرق المتبعة في عملية التنبؤ:

يجب الإشارة إلى أنه لا توجد طريقة تنبؤ فعالة في كل الأحوال، حيث تقسم طرق التنبؤ إلى مجموعتين من

الطرق: (الكرخي، تخطيط و تقويم البرامج، 2014، الصفحات 24-30)

الطرق الوصفية: وهذه الطرق تفيد في تقدير حجم الطلب المتوقع للمنتجات في عدة حالات منها:

- عندما يكون تقدير حجم الطلب مطلوب في وقت قياسي؛
- عدم وجود وقت كاف لجمع البيانات وتحليلها؛
- عدم وجود بيانات حديثة عن السلعة؛
- عند تقديم سلعة جديدة أو إعادة تصميم سلعة؛
- عند حدوث تغييرات في المجال السياسي والاقتصادي.

الطرق الكمية:

- وهذه الطرق تعتمد على استخدام البيانات المتوفرة عن حجم الطلب خلال فترات ماضية سنوات، أشهر، أسابيع للاستفادة منها في تقدير حجم الطلب المستقبلي باستخدام الأساليب الإحصائية.

6- أنواع عمليات التنبؤ بالطلب:

يوجد العديد من الأنواع من التنبؤ بالطلب، حيث قد تختلف التوقعات بناء على نموذج التنبؤ المستخدم، حيث يؤدي استخدام أكثر من نموذج للتنبؤ إلى إبراز الاختلافات في التنبؤات، وأفضل الطرق هي القيام بتوقعات متعددة للطلب، سيؤدي هذا إلى إعطاء أرقام أكثر دقة عن المستقبل (Chanteux & Niessen, 2006, p. 222)، ومن بين أنواع عمليات التنبؤ نذكر ما يلي: (فريق متخصص في البحث، 2021)

6-1- التنبؤ السلبي بالطلب:

يعتبر هذا النموذج جيد بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى الاستقرار بدلا من النمو، حيث يستخدم هذا النوع بيانات الفترة الماضية للتنبؤ بالمستقبل، حيث يفترض هذا النموذج أن مبيعات هذا العام تكون قريبة من مبيعات العام الماضي؛

6-2- التنبؤ النشاط بالطلب:

يأخذ هذا النوع من التنبؤ في الاعتبار أبحاث السوق والحملات التسويقية وخطط التوسع، وتشمل هذه الاعتبارات التوقعات الاقتصادية، وتوقعات النمو لقطاع السوق الخاص بالمؤسسة، و وفورات التكلفة المتوقعة من كفاءة سلسلة التوريد؛

6-3- التوقعات قصيرة المدى:

يتيح هذا النوع من التوقع النظر إلى الطلب على المدى القصير تعديل التوقعات بناء على بيانات المبيعات في الوقت الفعلي، وهذا يساعد على الاستجابة الفورية لطلب العملاء؛

6-4- التوقعات طويلة الأجل:

سيجعل هذا النوع من التنبؤ توقعاتك طويلة المدى من عام إلى أربعة سنوات، حيث يعتمد على بيانات المبيعات وأبحاث السوق وهو يعتبر نوع طموح؛

6-5- التنبؤ الكلي الخارجي:

يتضمن هذا النوع من التنبؤ الاتجاهات في الاقتصاد الأوسع، وينظر هذا النوع في كيفية تأثير هذه الاتجاهات على أهداف المؤسسة؛

6-6- التنبؤ بالأعمال الداخلية:

يعد التنبؤ بالطلب على الأعمال الداخلية وسيلة مفيدة لعمل توقعات دقيقة وواقعية، حيث يرى أنه إذا كانت المؤسسة تتوقع أن يتضاعف طلب العملاء، فهل تملك المؤسسة القدرة على تلبية هذا الطلب.

7- العلاقة بين التنبؤ والموازنات التقديرية:

الموازنات التقديرية هي المظهر المادي لعملية التنبؤ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل، إذن فالموازنات التقديرية تكشف تقديري عن احتياجات المستقبل مرتبة ترتيباً منظماً وتغطي بعض أو كل نشاطات المشروع في فترة زمنية محددة، وتكون الموازنات التقديرية في شكل بيانات إحصائية تتناول كل العمليات المستقبلية لفترة زمنية محددة، ويحدد الفترة الزمنية للموازنات التقديرية القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتكاليف التنبؤ في الأجل الطويل. (النجار، 2008، صفحة 117)

المطلب الثاني: أهم أساليب التنبؤ.

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستعمل في التنبؤ بالمستقبل، والجدول التالي يبين تصنيف لأهم الأساليب المعتمدة مع خصائص كل أسلوب، حيث يمكن تقسيم أساليب التنبؤ إلى قسمين وتشكل: (محسن و النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، 2009، الصفحات 92-96)

◆ قسم يضم الأساليب النوعية: وتشمل تقديرات رجال البيع، أسلوب لجنة الخبراء، بحوث السوق، وأسلوب دلفي؛

◆ قسم يضم الأساليب الكمية وتشمل :

أ- طرق تحليل السلاسل الزمنية؛

ب- الأساليب السببية

الجدول رقم (III-1): تصنيف أساليب التنبؤ

الأسلوب	البيانات اللازمة	التكلفة	فترة التخطيط	مجال التطبيق
تحليل السلاسل الزمنية				
المتوسطات المتحركة	عدد محدود جدا	قليلة جدا	قصيرة فترة واحدة	تنبؤ الطلب والتخطيط على التخزين
التمهيد الأسي البسيط	تنبؤ سابق + طلب سابق	قليلة جدا	قصيرة فترة إلى 3 فترات	تنبؤ الطلب والتخطيط على التخزين
خط الاتجاه	جميع البيانات المتوفرة عن الماضي	معتدلة	قصيرة إلى متوسطة	تنبؤ الطلب على المنتجات
النماذج السببية				
تحليل الارتباط	جميع البيانات الماضية لجميع المتغيرات	معتدلة	متوسطة	تنبؤ على طلب المنتجات
الاقتصاد القياسي	جميع البيانات الماضية لجميع المتغيرات	معتدلة - مرتفعة	متوسطة - طويلة	تنبؤ الأوضاع الاقتصادية
النماذج النوعية				
دلفي	نتائج الاستبانة	عالية	طويلة	تنبؤ التقدم

التكنولوجي				
تنبؤ الطلب على منتجات جديدة أو حالية	متوسطة - طويلة	متوسطة - عالية	نتائج مسح السوق	بحوث السوق
تنبؤ الأوضاع الاقتصادية	متوسطة - طويلة	عالية	بيانات كثيرة عن الماضي	التشابه التاريخي

المصدر: (محسن و النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، 2009، صفحة 93)

1- الأساليب النوعية والكمية للتنبؤ:

تستند هذه الأساليب النوعية في التنبؤ إلى خبرة وحس ورأي المختصين في التنبؤ، والمدراء، حيث تسمح هذه الطرق واعتمادا على البيانات السابقة بتحديد القوانين التي تحكم الطلب وبالتالي توقع كميات الطلب في المستقبل. ومنه نميز بين طريقتين من الأساليب الكمية وهي: (tchokogué, 2022, p. 37)

- الطرق السببية: تستند على البيانات السابقة، وتقوم على إيجاد العلاقة بين المتغير المتوقع ومتغير أو عدة متغيرات تسمى المتغيرات التفسيرية.
- طرق الاستقراء الإحصائي: تتمثل في تحليل معطيات الماضي لتوقع المستقبل، تعتمد على دراسة السلاسل الزمنية.

1-1- الأساليب النوعية للتنبؤ: ونذكر أهمها فيما يلي: (stafford & sarassin, 2008, p. 25)

1-1-1 أسلوب خط الاتجاه: وهو أحد أساليب تنبؤ الطلب الكمية التابع لتحليل السلاسل الزمنية ، وتفترض هذه الطريقة أن الطلب على المنتجات يتغير بالزيادة أو النقصان بمرور الزمن ، وأن ما حدث للطلب في الماضي يمكن أن يتكرر في المستقبل.

1-1-2- أسلوب السيناريو: السيناريو هو وصف لمجموعة من الأحداث المستقبلية التي يمكن أن تحدث، على أساس شروط أو مواصفات معروفة مسبقاً، والمسارات التي يمكن أن تؤدي إلى حدوثها.

1-1-3- أسلوب دلفي: في هذا الأسلوب نقوم بالاعتماد على رأي الخبراء والمختصين في المسألة المتعلقة بالموضوع المطلوب التنبؤ له.

1-2- الأساليب الكمية للتنبؤ: تستخدم هذه الطريقة البيانات السابقة للتنبؤ بالبيانات المستقبلية، تستخدم هذه الطريقة للتنبؤات قصيرة المدى، وتقو على نماذج رياضية وموضوعية ونذكر أهمها فيما يلي: (Shruti , 2021)

1-2-1- نموذج السلاسل الزمنية: تستخدم طريقة السلاسل الزمنية بيانات تاريخية بحتة وأنماط أساسية سابقة يمكن تحديدها للتنبؤ بالمستقبل وهي بسيطة ودقيقة نسبياً على المدى القصير.

1-2-2- نموذج الترابط: يُطلق على النموذج الترابطي أيضاً اسم النماذج غير الرسمية وفي هذه الطريقة، يعتمد المتغير المتوقع على المتغيرات الأخرى في البيئة، وهي تستند إلى افتراض أن العلاقة السابقة بين المتغيرات "التابعة" و "المستقلة" ستظل كما هي في المستقبل ، وبالتالي فإن كل متغير مستقل يمكن التنبؤ به.

الجدول رقم (III-2): الفرق بين السلاسل الزمنية والنموذج الترابطي للتنبؤ

النموذج الترابطي	السلاسل الزمنية
يعرف النموذج الترابطي أيضاً باسم النموذج "السببي".	تقوم طرق السلاسل الزمنية بعمل تنبؤات بناءً على المعطيات التاريخية السابقة في البيانات.
الانحدار الخطي هو أحد أبسط أشكال النموذج الترابطي للتنبؤ	طريقة بسيطة
يتكون من متغير تابع ومتغير مستقل	يمكن أن تكون توقعاتها دقيقة للغاية على المدى القصير
تفترض النماذج الترابطية أن المتغير المتوقع مرتبط بمتغيرات أخرى في البيئة	يتم جدولة السلاسل الزمنية أو رسمها بيانياً لإظهار طبيعة الاعتماد على الوقت

قد يستغرق هذا الشكل من التحليل عدة أشهر ويستخدم للتنبؤات على المدى المتوسط.	هذا النموذج مفيد للوقت القصير لتحليل مراحل النمو للتنبؤ بالنتائج قصيرة المدى.
---	---

المصدر: (Shruti , 2021)

2- مزايا وعيوب طرق التنبؤ الكمي:

من مزايا طرق التنبؤ الكمي تكمن في أنه:

- من السهل جدًا التنبؤ بأساليب التنبؤ الكمي بناءً على المعلومات الأساسية؛
- يمكن استخدام البيانات للتنبؤ تلقائيًا دون الكثير من التعقيدات؛
- يمكن لأي شخص التنبؤ بسهولة على أساس البيانات المتاحة.

من عيوب طرق التنبؤ الكمي تكمن في أنه:

- أحد العيوب الرئيسية لهذه الطريقة هو اعتمادها على البيانات؛
- يعتمد التنبؤ بالكامل على بيانات النموذج الأساسي؛
- يمكن أن يؤدي الخطأ في البيانات المتاحة إلى التنبؤ الخاطئ؛
- يمكن أيضًا استخدام هذه الطرق فقط في حالة توفر البيانات المناسبة؛
- لا يمكن لهذه الطريقة أيضًا تقييم تأثير التغييرات في المتغيرات الأخرى المعنية. (Shruti , 2021)

المطلب الثالث: قياس جودة التنبؤ.

إن وجود اختلافات بين التنبؤ والطلب الحقيقي أمر طبيعي، وبما إن التفاعل بين المتغيرات معقد لذلك فمن الطبيعي وقوع أخطاء في التنبؤ، حيث تهدف المؤسسات من خلال مراجعة نتائج التنبؤ الوصول إلى أسلوب يقلل أخطاء التنبؤ إلى أدنى حد ممكن، على الرغم من عدم وجود أسلوب كمي قادر على تنبؤ الطلب بدقة متناهية إلا إن معرفة خطأ التنبؤ يساعد على تقييم أسلوب التنبؤ المستخدم بغية اتخاذ إجراءات تصحيحية. (محسن و النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، 2009، الصفحات 127-128)

1- قياس جودة وأخطاء أدوات التنبؤ:

لمعرفة ماهية جودة التنبؤ، يجب التطرق إلى عنصرين مهمين وهما: خطأ التنبؤ و طرق قياس جودة التنبؤ:

1-1- أخطاء التنبؤ:

جزء من أخطاء التنبؤ يرجع إلى مشاكل التعريف المرتبطة بصعوبة تحديد جميع عناصر الإنتاج بشكل صحيح، كما تنشأ أخطاء أخرى من التلاعب بالبيانات وطرق معالجتها، حيث تظل هذه الأخطاء صعبة القياس من الناحية الكمية، من ناحية أخرى سيكون من السهل نسبياً الحصول على فكرة واضحة عن فعالية نماذج التنبؤ، حيث تصبح الطريقة الوحيدة لتقييم جودة نماذج التنبؤ هي حساب ومقارنة أخطاء التنبؤ لكل منها. (stafford & sarassin, 2008, pp. 25-26)

يجب الإشارة إلى أن التنبؤ بالمبيعات لا يمكن أن يعطي نتائج مطابقة تماماً للقيم الفعلية فليس هناك ما يسمى بالتنبؤ التام ذلك أن عدم كفاءة الأسلوب المستخدم في عملية التنبؤ أو تغير الظروف المحيطة قد تؤدي إلى الاختلاف بين الأرقام الفعلية والأرقام المتنبأ بها، فالفرق يعبر عن خطأ التنبؤ. (عتروس، 2014، صفحة 83)

إن التنبؤ الأفضل هو الذي يكون فيه الخطأ مساوياً للصفر أو قريباً من ذلك والعكس صحيح، ويمثل قياس فاعلية التنبؤ خطوة مهمة في تقييم أسلوب التنبؤ.

1-2- أنواع الخطأ في التنبؤ:

يمكن القول أن الخطأ في التنبؤ يعبر عن الفرق بين القيم الفعلية للظاهرة المدروسة والقيم المتنبأ بها، حيث يمكننا أن نميز بين نوعين من الأخطاء الناجمة عن التنبؤ بالمبيعات وهي: (عتروس، 2014، الصفحات 83-84)

- الأخطاء العشوائية: وهي الأخطاء التي لا يمكن تفسيرها أو تحديد سببها من خلال النموذج المستخدم، هذا النوع من الأخطاء يؤدي إلى ظهور ارتفاع أو انخفاض مبالغ فيه للقيم المتنبأ بها عن القيم الفعلية.
- الأخطاء السببية: وتسمى أيضاً بأخطاء التحيز، وتتجسد هذه الأخطاء في كون أن الأرقام المتنبأ بها تكون دائماً أكبر من الفعلية، أو تكون دائماً أقل منها، ويرجع السبب في ذلك إلى المستخدم أو إلى الأسلوب المستخدم، مثل إهمال متغير ما، أو استخدام خط اتجاه غير صحيح، أو عدم مراعاة تغير النمط الموسمي.

1-3- قياس جودة أدوات التنبؤ:

اعتمادا على درجة الطلب على منتج ما، وبناءا على معطيات سابقة، ستكون بعض طرق التنبؤ أكثر فاعلية من غيرها في توقع الطلب المستقبلي، كما أنه أيضا طريقة التنبؤ المناسبة للتنبؤ بالطلب على منتج ما قد لا تكون مناسبة لمنتج آخر، من غير المحتمل أيضا أن تظل طريقة التنبؤ التي تعمل بشكل جيد في مرحلة ما من دورة حياة المنتج مناسبة دائما طوال دورة حياة هذا المنتج.

ولقياس وتقييم طرق التنبؤ، تتوفر لدينا ثلاثة مقاييس رئيسية وهي متوسط الخطأ المطلق، ومتوسط الخطأ التربيعي، ومتوسط النسبة المئوية للخطأ المطلق نعرضها فيما يلي: (tchokogué, 2022, pp. 40-41)

1-3-1- متوسط الخطأ المطلق:

متوسط الخطأ المطلق هو متوسط الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها نموذج التنبؤ خلال فترة زمنية مستهدفة، لذلك يمكن القول أنه مقياس جيد لتقلبات الطلب بالنسبة للمتوسط. والمعادلة التي تقوم بحسابه هي كالتالي:

$$EAM = \frac{\sum_{t=1}^n |Dt - Pt|}{n}$$

حيث أن:

$$EAM = \text{متوسط الخطأ المطلق؛}$$

$$Dt = \text{الطلب في الفترة } t؛$$

$$Pt = \text{التنبؤ في الفترة } t؛$$

$$N = \text{عدد المشاهدات.}$$

عندما يكون EAM مرتفعا جدا، فهذا يعني أن نموذج التنبؤ المستخدم غير مناسب، أو أنه يجد تعديل معطياته. من ناحية أخرى يتم تكييف نموذج التنبؤ مع سلوك الطلب، حيث ستكون الاختلافات العشوائية هي الأسباب الوحيدة للخطأ، وفي هذه الحالة يتقلب EAM حول 0. ومع ذلك يجب أن يكون معلوم أن EAM لا يشير على الإطلاق إلى ما إذا كان الخطأ يتوافق مع المبالغة في التقدير أو التقليل منه.

1-3-2- متوسط الخطأ التربيعي:

متوسط الخطأ التربيعي هو مقياس لمتوسط الخطأ مرجحا بمربع الخطأ والمعادلة التي تقوم بحسابه هي كالتالي:

$$EQM = \frac{\sum_{t=1}^n (Dt - Pt)^2}{n}$$

حيث أن:

$$EQM = \text{متوسط الخطأ التربيعي؛}$$

$$Dt = \text{الطلب في الفترة } t؛$$

$$Pt = \text{التنبؤ في الفترة } t؛$$

$$N = \text{عدد المشاهدات.}$$

يتيح متوسط الخطأ التربيعي EQM الإجابة على السؤال التالي: ما هو حجم الخطأ المتوقع؟ ومع ذلك فإنه لا يشير إلى اتجاه الأخطاء، ونظرا لأنها كمية مربع يتأثر EQM بالأخطاء الكبيرة أكثر من تأثره بالأخطاء الصغيرة، وتكون قيمتها من صفر إلى مالا نهاية، حيث قيمة صفر تعني جودة مقياس التنبؤ.

1-3-3- متوسط النسبة المئوية للخطأ المطلق:

متوسط النسبة المئوية للخطأ المطلق يعطي فكرة عامة عن دقة النموذج المستخدم في التنبؤ، والمعادلة التي تقوم بحسابه هي كالتالي:

$$PMEA = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{|e_t|}{Dt}}{n} \times 100$$

حيث أن:

$$PMEA = \text{متوسط النسبة المئوية للخطأ المطلق؛}$$

$$Dt = \text{الطلب في الفترة } t؛$$

$$|e_t| = \text{الخطأ المطلق في الفترة } t؛$$

$$N = \text{عدد المشاهدات.}$$

في الواقع يقيس PMEA الخطأ النسبي الناتج عن نموذج التنبؤ، حيث تكون فائدة هذا المقياس أكثر فائدة في بعض الأحيان للحصول على فكرة عن أداء نموذج التنبؤ باستخدام الخطأ النسبي، من وجهة نظر هذه الفكرة يمكننا أن نشير إلى أن خطأ 45,4 قد يكون مقبولاً في سياقات معينة لعينة متوسطها 1200، ولكنها غير مقبولة جداً لعينة بمتوسط 600.

من خلال الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان: علاقة الموازنات التقديرية بالأداء في المؤسسة الإنتاجية؛ حاول الباحث تبيان و تحديد الصعوبات والتحديات التي قد تواجه المسيرين أثناء إعداد نظام الموازنات التقديرية والعلاقة الموجودة بينها وبين عملية تقييم الأداء في المؤسسة، والمتمثلة أساسا في الرقابة وإدراك دور الموازنات ودور التنبؤ في إدارة المؤسسة، حيث تعد أنظمة الموازنات التقديرية، أحد عناصر آليات الرقابة بالمؤسسة، لذلك من المناسب، كتمهيد، تحديد موقع مفهوم كل تحد ووصف محتواه، فنظام الموازنات يعتبر جزء من الرقابة الإدارية، لذلك تطرق الباحث في المبحث الأول من هذا الفصل إلى نظام الرقابة بالمؤسسة بالتعريف وشرح أنواع أنظمة الرقابة الفعالة ومستوياتها في المؤسسة وهذا لأن عملية الرقابة بالمؤسسة تسعى وتهدف إلى الإجابة على أسئلة المديرين من أجل التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة، وذلك بمتابعة التوقعات وهذا ما يجعل تحديد الأهداف يتم بشكل أفضل، من خلال مقارنة الأداء السابق والمستقبلي وتعديل الأهداف في الوقت المناسب. والفشل في عملية الرقابة قد يؤدي إلى فشل نظام المؤسسة ككل وبالتالي انهيار المؤسسة.

في المبحث الثاني تطرق الباحث إلى تحد آخر بالنسبة للمسيرين وهو مدى تحديد دور الموازنات في المؤسسة، فكان لا بد من إظهار دورها كآلية لمراقبة التسيير، فمراقبة التسيير تمثل وظيفة يجسدها مراقبو التسيير في الإدارة، وهي عملية وجزء لا يتجزأ من الأنشطة الإدارية التابعة للإدارة العامة، بمعنى آخر إن وظيفة مراقبة التسيير هي المسؤولة على عملية الرقابة في المؤسسة، كما تم التطرق إلى تحديد مفهوم التخطيط كأحد أهم أدوار الموازنات التقديرية، وقام الباحث بتحديد ماهية ومفهوم التخطيط، كيف يمكن تقييم التخطيط وأهم الصعوبات التي قد تواجهه. وفي آخر هذا المبحث قام الباحث بشرح مدى أهمية توافق الموازنات التقديرية مع الأشخاص والأهداف للمؤسسة، حيث من المهم جدا أن تشرك المؤسسة العمال في إعداد موازنتها التقديرية، حتى يحسو بالانتماء، فهي مصدر للتأثير على سلوك الأفراد، كما تعتبر كذلك أداة للتحفيز والاتصال العمودي والأفقي في المؤسسة، ومصدر مهم للمعلومات واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.

في المبحث الثالث تطرق الباحث إلى تحد التنبؤ في المؤسسة فبناء على التنبؤ قد تضطر المؤسسة إلى تقليص الطموحات بشأن أحد الخيارات أو تقويته، لذا يعتبر أهم تحد بالنسبة إلى مسيري المؤسسات، فكان لا بد من تبيان دوره في إعداد الخطط والموازنات، أهميته وأهم أساليبه، وتم الإشارة أيضا إلى كيف القيام بعملية التنبؤ وأهم العوامل التي تؤثر فيها، وتوضيح العلاقة بين عملية التنبؤ والموازنات التقديرية، ولنجاح عملية التنبؤ يجب قياس مدى جودة

التنبؤ بوجود اختلافات بين التنبؤ والطلب الحقيقي أمر طبيعي، لكن إذا زاد الاختلاف على الحد المسموح به لابد من إعادة النظر في طرق ووسائل إعداد عملية التنبؤ حتى يؤدي الدور الذي وجد لأجله.

وفي الفصل الرابع، وهو الفصل التطبيقي، سنحاول ترجمة ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ميدانيا، بدراسة مدى مساهمة الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

الفصل الرابع

الموازينات والنقابات
فيل

مؤسسة الأسمت و ملشقانه

بالشلف

تمهيد:

تبعاً لما تم سرده في الفصول النظرية الثلاثة الأولى ، وبغية الإلمام بموضوع الدراسة، وتكملة للجانب النظري، وللإجابة على الإشكالية الأساسية سأسعى من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية خاصة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف « E.C.D.E » وذلك بتحليل مختلف الموازنات التقديرية للمؤسسة من سنة 2018 إلى غاية سنة 2022، ومن أجل تدارك أي نقص حاولت تدعيم هذه الدراسة الميدانية بإعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أقسام:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E؛

المبحث الثاني: استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E؛

المبحث الثالث: عرض الاستبيان وتحليل نتائجه.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

إن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف عبارة عن شركة ذات أسهم تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 325/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء. (SNMC) أصبحت مؤسسة اقتصادية عامة مستقلة بموجب عقد موثق بتاريخ 9 أكتوبر 1989. وقد تم منحها رأس مال أولي قدره 80 مليون دينار جزائري محتفظ به في:

- 40 % من صندوق المشاركة في الكيمياء والبتروكيماويات والصيدلة؛
- 30 % من صندوق المشاركة في المناجم والهيدروكربونات والهيدروليك؛
- 30 % من صندوق المشاركة في البناء.

بعد حل صناديق المشاركة، أصبحت "مواد البناء والتشييد" العامة القابضة هي المالكة بنسبة 100% للشركة. زيادة رأس مال الشركة إلى 2.000.000.000 دينار جزائري.

أدت عملية إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1999 إلى تحويل الشركة القابضة العامة "بي إم سي" إلى شركة قابضة عامة "إنجازات ومواد بناء" والتي بدورها أصبحت مالكة الشركة بنسبة 100%.

في عام 2000 ، تم حل الشركة القابضة العامة "RMC" واستبدالها بشركة "Groupement

"SGP GICA Industrie du Ciment d'Algerie" التي أصبحت المالك الحصري للشركة.

في عام 2003 تمت زيادة رأس مال الشركة إلى 3.000.000.000 دينار جزائري و 5.000.000.000 دينار جزائري في عام 2005 و 6.241.000.000 دينار جزائري في عام 2007.

في عام 2009 ، تمت إعادة هيكلة شركة إدارة الاستثمار "Groupement Industrie du Ciment d'Algerie" SGP GICA وتحويلها إلى المجموعة الصناعية للإسمنت الجزائرية. (GICA)

أصبحت م.إ.م.ش شركة تابعة لمجموعة GICA.

تم اعتماد م.إ.م.ش وفقاً لمعايير ISO 9001 الإصدار 2008 بين عامي 2003 و 2012.

يقع المقر الرئيسي لشركة م.إ.م.ش في: حي الحمادية، الطريق الوطني وهران الشلف.

ممتلكات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E:

تتكون بشكل أساسي من:

- من معمل إسمنت واد سلي بطاقة تعاقدية تبلغ أربعة (04) مليون طن إسمنت / سنة، أي ثلاثة (03) خطوط إنتاج؛
- من مقر الإدارة العامة؛
- المباني والأراضي من محاجر سيدي العروسي وبوزغاية والمعامرة وسيدي دلة؛
- من أرض ومباني **SNVI ZI** السابقة لوادي سلي؛
- من موقع **Techno Béton ZI** السابق لوادي سلي؛
- مستودعات بيع الإسمنت في واد السمار وتمنراست وعين صلاح وتيميمون.
- نشاطها الرئيسي هو تصنيع وتسويق الإسمنت.
- **CEM I 42.5 N-SR5** و **CEM II / A - L 42.5 N**
- تغطي مساحة 40 هكتارا تقريبا ، معمل أسمنت واد سلي ، الوحدة الوحيدة للشركة ، ويحتل الجزء الغربي بأكمله من المنطقة الصناعية في واد سلي.

سعة الإنتاج:

- الكلنكر: 1.880.000 طن / سنة
- الإسمنت: 2.000.000 طن / سنة
- هذه القدرات موزعة على خطي إنتاج متطابقين بسعة وحدة تبلغ 1.000.000 طن / سنة.
- -خط الإنتاج الثالث بقدره 2.000.000 طن / سنة.

المواد المستخدمة في الإنتاج:

حجر الكلس

مع الاحتياطات المقدرة (المحدثة) بـ 120.000.000 طن مقابل 50 عامًا من التشغيل بكامل طاقتها ، يقع مقلع الحجر الجيري على بعد 3 كيلومترات من المصنع. امتداد لحكم ذاتي يمكن أن يتجاوز 100 عام.

يتم استخراج الحجر الجيري بمجارف التنقيب وخلطه بالطين. يتم سحق الخليط ونقله أخيراً إلى المصنع باستخدام حزام ناقل.

رمل

الشركة لديها رواسب رملية تقع في منطقة سيدي ديلا على بعد حوالي ثلاثين كيلومترا من المصنع. يوفر هذا الإيداع قدرة انتاج كبيرة تقدر بـ 4800000 طن وعمر تشغيلي يبلغ 40 عامًا.

الطين

يقع مقلع الطين على بعد 6 كيلومترات من المصنع في المعمرية ، وتبلغ طاقته الإنتاجية 21.200.000 طن ، مما يضمن قدرة الشركة على العمل لمدة 60 عامًا تقريبًا. يتم نقل الطين المستخرج إلى مقلع الحجر الجيري حيث يتم خلطه بالحجر الجيري. يتم ضمان استخراج ونقل الطين عن طريق التعاقد من الباطن.

جبس

يقع محجر الجبس على بعد 35 كم من المصنع ويوفر احتياطات تقدر بـ 6500000 طن أو أكثر من 80 عامًا من التشغيل على أساس إنتاج 2.000.000 طن من الإسمنت.

سلوك المصنع:

داخل المصنع ، تتم إدارة ومراقبة جميع المراحل ، من نقل المواد الخام إلى تخزين الإسمنت ، من غرفة تحكم مركزية وثانية على مستوى الشحن.

تقوم أجهزة الكمبيوتر باستمرار بتحليل البيانات المرسله بواسطة أجهزة الاستشعار الموجودة في نقاط مختلفة من وحدة الإنتاج. من غرفة التحكم ، 7/24 ، يشرف المشغلون على جميع مراحل الإنتاج ، من الحجر إلى التعبئة.

يتم الإشارة إلى كل عطل أو شذوذ على الشاشات للمشغلين.

رقابة الجودة:

يضمن معمل المصنع باستمرار التحكم الصارم في المنتجات طوال عملية التصنيع.

أصبح إتقان هذه المهمة وتلبية المتطلبات التنظيمية ومتطلبات العملاء ممكنًا بفضل:

- تنفيذ خطة جودة المنتج ، مما يسمح بتخطيط الضوابط المختلفة وترددات أخذ العينات والإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة حدوث انحراف.
 - اقتناء أسطول من المعدات والأجهزة الخاصة التي تلي المعايير وتسمح بالتحليلات والاختبارات التي تتطلبها المواصفة الجزائرية. NA 442
- تخضع هذه المعدات والأجهزة للتحقق والمعايرة سنويًا من قبل مؤسسة متخصصة في علم القياس.
- أيضًا ، ولفهم التقلبات في تكوين الوجبة الخام وتقليل استهلاك السعرات الحرارية في الطهي بشكل أفضل ، بدأ المصنع مؤخرًا أجهزة التحليل عبر الإنترنت للتحكم والتصحيح التلقائي لجرعة الوجبة الخام.
- يتم تشغيل جميع الإجراءات والأجهزة التي تم تجهيز المختبر بها من قبل موظفين مؤهلين لتلبية المتطلبات المتوقعة من قبل العملاء من خلال تسليم إنتاج متوافق تمامًا.
- أيضًا ، تتم مراقبة التحليلات بانتظام من قبل مختبر وطني معتمد لدى CETIM Boumerdès لمزيد من المراقبة.

سعة التخزين

يتم تخزين الإسمنت في صوامع بسعة إجمالية:
140.000 طن للخطوط الثلاثة الموجودة.

عملية التصنيع

عملية تصنيع الإسمنت المستخدمة هي العملية الجافة.

طريقة التوصيل

يتم شحن الإسمنت من الوحدة في أكياس 50 كجم و 25 كجم وسائب.
يتم تشغيل النقل بواسطة:

الطريق: الشاحنات (أكياس و سائبة)

السكك الحديدية: العربات (أكياس و سائبة)

المشاريع

ساهم إسمنت مصنع الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E في انجاز المشاريع الضخمة التالية:

- تم توريد أكثر من 10.000 طن من الإسمنت من قبل ECDE لبناء سد كراميس في ولاية مستغانم؛
 - تم توريد أكثر من 320,000 طن من أجل تحقيق مشروع الطريق السريع EAST-WEST شرق-غرب؛
 - تم توريد أكثر من 94 ألف طن لبناء مشروع المسجد الكبير بالجزائر العاصمة؛
 - تم توريد أكثر من 127 الف طن لإنجاز مشروع مضاعفة خط سكة حديد العفرون - يبل.
- تم تنفيذ مشاريع أخرى من قبل إسمنت الشلف:

- مقر وزارة الخارجية (الجزائر)؛
- سد تيسمسيلت؛
- ميتر الجزائر العاصمة؛
- محطة معالجة مياه الصرف الصحي 30000 م³ / يوم (ولاية الشلف)؛
- سد سيدي يعقوب (ولاية الشلف)؛
- سد غارغار (ولاية غليزان)؛
- مطار هواري بومدين الدولي الجزائر؛
- مشروع سیدار شراقة؛
- مشاريع إمدادات مياه الشرب (AEP) ؛
- مطار الشلف الدولي؛
- مستشفى الشلف الجديد؛
- سد كف ادير (ولاية تيبازة)؛
- بناء 35000 وحدة سكنية RHP في الجزائر العاصمة؛
- مشروع مضاعفة خط السكك الحديدية سيدي بلعباس - تلمسان؛
- مشروع إنشاء الطريق السريع الشفة - البرواقية؛
- مشروع إنشاء ملعب براقي؛
- مشروع إنشاء ملعب الدويرة.

بصفتها لاعبًا اقتصاديًا رئيسيًا في منطقة الشلف، تساهم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بنشاط في تطوير ونوعية الحياة في المنطقة. تعد التزامات الشركة فيما يتعلق بحماية البيئة جزءًا من هدف التنمية المستدامة والاستدامة، مما يجعل من الممكن تنظيم استمرارية الإجراءات المتخذة برغبة مستمرة في تحسين النتائج البيئية مع احترام التنظيم والإدارة الأفضل لأنشطتنا وممارساتنا.

وبهذه الصفة نلتزم بما يلي:

إعداد نظام إدارة بيئية وفقًا لمعيار (ISO 14001: 2004) من أجل تجهيز المؤسسة بأدوات التقييم والمراقبة والتحكم بهدف التحكم بشكل أفضل في تأثيرها على البيئة ومنع مخاطر التلوث المحتملة؛

- رفع مستوى الوعي وتدريب الموظفين لغرس ثقافة بيئية وإشراكها في العمل اليومي؛
 - على وجه الخصوص، عند إجراء استثمارات الاستبدال أو التحسين، استخدم أفضل التقنيات المتاحة والمقبولة اقتصاديًا؛
 - تشجيع مقدمي الخدمات والعملاء والموردين على تبني قواعد سلوك مواتية لبيئة صحية؛
 - تنفيذ سياسة إعادة تطوير المحاجر وإعادة تأهيل المواقع المغلقة؛
- نفذت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال العقد الماضي برنامج استثمار واسع النطاق لتحسين وحماية البيئة ، تهدف في نفس الوقت إلى الاستجابة للمتطلبات التي أعرب عنها عملاؤنا ومديرونا ، واحترام التشريعات في جميع المسائل المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.

العمليات الرئيسية المنفذة في مجال حماية البيئة:

- تحديث المرشحات الكيسية في جميع أنحاء المصنع ؛
- استبدال مرشحات الحصى بالمرشحات الكيسية؛
- تركيب وتشغيل المرشحات الكيسية لاستبدال المرشحات الكهروستاتيكية في 03 مطاحن الإسمنت وورشة Cru.

- إعادة تشجير مقلع سيدي العروسي (زراعة 500 شجرة زيتون)؛
- رصف المسارات في المصنع والمحجر؛
- اقتناء معدات ومواد التنظيف المختلفة؛

كان لتكوين هذا الجهاز تأثير إيجابي لأنه جعل من الممكن تقليل معدل انبعاث الغبار في الغلاف الجوي أقل بكثير من المعيار الجزائري المعمول به والذي يتطلب قيمة أقل من أو تساوي 30 مجم / متر مكعب.

وهكذا ، أنفق مصنع الاسمنت ومشتقاته بالشلف بين عامي 2000 و 2010 حوالي 2 مليار دينار على البيئة.

كان لنظام الترشيح التكنولوجي الجديد هذا تأثير إيجابي على بيئة شركتنا ، حيث أتاح:

- خفض معدل انبعاث الغبار بشكل كبير إلى أقل من 10 مجم / م 3 ، بينما تتطلب المواصفة القياسية الجزائرية السارية قيمة أقل من أو تساوي 30 مجم / متر مكعب عادي؛
- استعادة كمية كبيرة من المواد الخام (+ 15%)؛
- تحقيق مستوى جيد من الأداء البيئي؛
- توفير استهلاك المياه الصناعية بعد التخلص من برج التكييف الذي حقق لنا مكاسب قدرها 220 م³/يوم.
- تعزيز ثقة شركائنا (العملاء ، الأطراف التي تطلب الأمر ، الإدارات ، المقيمون ، شركات التأمين ، إلخ) ؛

إدارة وإعادة تأهيل المحاجر

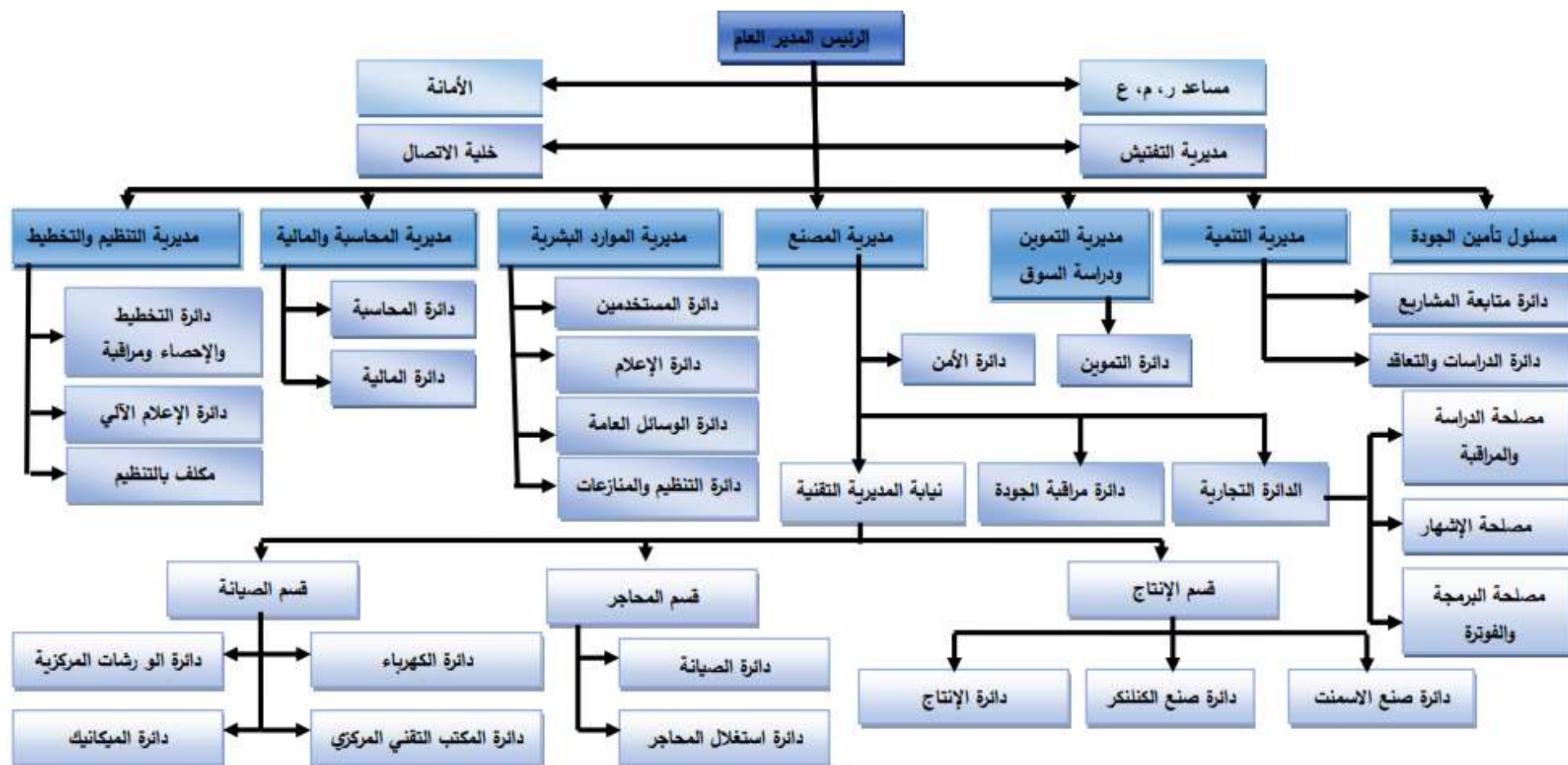
تمت إعادة تأهيل المواقع المغلقة لمحجر الحجر الجيري بسيدي العروسي مما أدى إلى زراعة 500 شجرة زيتون وأكثر من 4000 شجرة سرو وصنوبر حلب في عام 2014 ، وتهدف هذه العملية إلى إدارة بيئية للمحجر خلال العملية وتحويل المناطق المستنفدة إلى مناطق غير جبلية وأعيد تشجيرها وفقاً لأنظمة التعدين والبيئة الحالية.

الصحة والأمن

تولي م.إ.م.ش أهمية خاصة لصحة العاملين لديها وسلامتهم. فيما يتعلق بالصحة، فقد:

- مركز طبي اجتماعي حديث للطب المهني ؛
- سيارة إسعاف ثانية مجهزة بالكامل؛
- اتفاق مع مخبر طبي للتقييم الطبي لكل عامل؛
- من حيث السلامة ، تم إيلاء اهتمام خاص للوقاية:
- التدريب على الترخيص الكهربائي للكوادر الفنية وفق اللوائح المعمول بها؛
- يتمركز شاحنتان إطفاء بشكل دائم بالمصنع لأي تدخل سريع؛
- توفير معدات الحماية الشخصية للموظفين.

الشكل رقم (1-IV): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (E.D.C.E)



المصدر: مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير.

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بالشلف من مديرية عامة متواجدة بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الكائن بحي الحمادية الشلف، ومديرية العمليات متواجدة بالمنطقة الصناعية بواد سلي الشلف.
المديرية العامة: تتكون من :

المدير العام: يقوم بالإشراف على مختلف مصالح المؤسسة، يقوم بوضع الخطط السنوية، ويوجد على رأس الهيكل التنظيمي؛

الأمانة العامة: ترتب الوثائق وتنظمها، وتقوم بارسال البريد الصادر واستقبال البريد الوارد من وإلى المؤسسة؛

المساعدين: مهمتهم الأساسية مساعدة المدير العام في وضع الخطط السنوية والإشراف على مختلف المصالح؛

المكلف بالاتصال والإعلام: يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة من إشهار، تنظيم للفتيات تشاورية مع إدارات المؤسسة، البحث عن حلول للمشاكل... إلخ؛

المستشار القانونية: يشرف على كل ما يخص الجانب القانوني للمؤسسة ومساعدة المدير العام في شرح القوانين والنصوص التشريعية، ويقدم له التوجيهات حول القضايا العالقة في المحاكم، وماهية القوانين التي يجب اتباعها وتطبيقها لحل هاته القضايا؛

المكلف بالتدقيق: دوره مراقبة ومتابعة تطبيق الاجراءات الإدارية المعمول بها، أي مراقبة مدى احترام إجراءات العمل.

مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير: تحتل مكانة بالغة الأهمية في إدارة المؤسسة وتتكون من:

دائرة التخطيط ومراقبة التسيير: مهمتها جمع الاحصائيات من مختلف وظائف المؤسسة ثم وضع المخططات لكل منها ومراقبة التسيير والأعمال التي يقوم بها، إصدار الخطط السنوية ومختلف الميزانيات التقديرية، إعداد التقارير المختلفة الخاصة بسير النشاط... إلخ؛

دائرة الإعلام الآلي: مهمتها الأساسية البرمجة المعلوماتية، صيانة جهاز المعلوماتية، تأهيل مستعملي الإعلام الآلي حول البرمجة الخاصة بالتسيير؛

مديرية التطوير: مهمتها الإشراف على الجودة في مجال صناعة الاسمنت، تكوين الإطارات والعمال، المراقبة الدائمة للمنتج من طرف المخبر، التعاون مع الشركات الأجنبية في مجال إنشاء أحدث الوسائل والتجهيزات والتقنيات في صناعة الإسمنت؛

دائرة الدراسات والمتابعة: تهتم بعمليات البحث والتطوير التقني للمنتجات والبحث في تقنيات رفع الأداء التكنولوجي والعمل على تحديث المصنع الجزئي المحلي، بتجديد تجهيزات الإنتاج دون التأثير على استمرارية تدفق الإنتاج وجودته مع إمكانية توسيع المصنع؛

المديرية المالية والمحاسبية: تقوم بجميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة والحرص على دقة حساباتها ومراقبة أرصدها المالية باستمرار، وتشمل على دائرة المالية ودائرة المحاسبة؛

دائرة المالية: تتكون من مصلحة الشراء الخارجي ومصلحة الخزينة وخلية متابعة الميزانية، تقوم بتسيير السيولة المالية للمؤسسة كما تسهر على تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقارير الدورية لنشاط الدائرة؛

دائرة المحاسبة: تعمل على إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية، تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال، تحديد سعر التكلفة للوحدة المنتج، ومراقبة تغيرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.

مديرية الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على سير الملفات الإدارية الخاصة بتكوين العمال في مجال صناعة الاسمنت وتتكون من:

دائرة تسيير المستخدمين؛

دائرة الوسائل العامة؛

دائرة التنظيم والمنازعات.

المديرية التجارية: دورها بيع وتسويق منتجات المؤسسة من خلال مجموعة من المهام تتمثل في إعداد برنامج المبيعات، معالجة طلبات الشراء، إعداد ومراقبة الفواتير وتسوية وضعية الزبائن، تحليل المبيعات.

مديرية الأسواق والتمويل: مهمتها تتبع القوى البيعية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ودراسة الطلبات المرتفعة وتحليل السوق، وتوفير قطع الغيار للإنتاج والصيانة.

إدارة الجودة والبيئة: تعمل على ضمان الحفاظ على شهادة المطابقة الدولية إيزو 9001 وتحسيد مراحل الحصول على شهادة المواصفات القياسية البيئية إيزو 2004/14001، كما تهدف المؤسسة من خلال هذه المديرية مراقبة متطلبات جودة السلع المقدمة وتوفير كل متطلبات الأداء الجيد من كفاءات وتنظيم مرن، ونظام معلومات فعال.

تنظيم وإدارة أقسام مديرية المصنع: تضم هذه المديرية الأقسام الاستراتيجية للمؤسسة وتمثل أساسا في قسمي الإنتاج والصيانة، وتسهر تطبيق أداء مهامها نيابة مديرية الاستغلال بوجود قسم يضمن الأمن الصناعي للمصنع.

قسم الأمن الصناعي: ويتكفل بالمهام التالية:

تنسيق المراقبة والإشراف وتنشيط الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة؛
تحسيس العمال بضرورة اتباع كل النصائح المقدمة والمرتبطة أساسا بالانضباط وأخذ الحيطة والحذر في مختلف مواقع العمل؛

التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج والوقاية من الحوادث في كل مرحلة من مراحل التشغيل؛

التوعية المستمرة للعمال وغرس ثقافة الوقاية الصناعية؛

إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والحرائق وتحليلها للوقوف على أسبابها ومنه العمل على الحد منها ورسم سياسة وقائية لتفاديها نهائيا.

قسم الاستغلال (الإنتاج): يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة الدوائر التالية:

دائرة تصنيع الكلنكر، دائرة تصنيع الاسمنت الصناعي، دائرة المحاجر؛

إعداد وتحضير البرنامج الشهري والسنوي للإنتاج والعمل على تنفيذه من قبل مختلف المصالح؛

المتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدفق الإنتاج والتأكد من جودته وتدارك الانحرافات.

المديرية التقنية: وتضم قسم الصيانة وقسم المتفجرات الجديدة وتعمل على تسيير ومراقبة نشاط دائرة الميكانيك، دائرة الورشات التقنية، دائرة المراقبة والمناهج والضبط الكهربائي.

المبحث الثاني: استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E:
الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2018:

الموازنات التقديرية للمبيعات تعتبر أول الموازنات التي تعدها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، باعتبار أن مداخيل نشاط البيع هي المحرك الرئيسي لباقي نشاطات المؤسسة الأخرى كالشراء والإنتاج، وهي تعتبر خطة تبين حجم المبيعات الذي تهدف المؤسسة الوصول إليه خلال المرحلة القادمة.
تعتمد مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في إعدادها للموازنات التقديرية على الطرق الكيفية، حيث تقوم بالاعتماد على مبيعات الفترة السابقة لتقدير مبيعات الفترة القادمة وذلك بإضافة نسبة معينة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- صعوبة الحصول على معلومات متعلقة بالسوق؛
- ثبات الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة وهذا راجع إلى نقص المنافسة؛
- ثبات الطلب على منتجات المؤسسة؛

وتحدد نسبة الزيادة اعتمادا على المعايير التالية:

- حجم المبيعات المحقق خلال السنة المنقضية؛
- حجم الطلب على منتجات المؤسسة خلال السنة الحالية؛
- رقم الأعمال الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه.

وبناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، قامت المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لسنة 2018، اعتمادا على المبيعات الحقيقية لسنة 2017، وكانت النتائج المحققة لسنة 2018 كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-1): المبيعات المقدرة والمحقة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2018

التباين 18/17	2018			2017	التعيين	
	النسبة	المحقق	المقدر			
-4,30%	86,32%	949 502	1 100 000	992 131	المبيعات بالطن	الاسمنت
-9,27%	76,42%	5 860 099	7 668 644	6 458 941	رقم الأعمال المحقق	المعبأ في أكياس
+5,69%	108,65%	1 195 136	1 100 000	1 130 797	المبيعات بالطن	الاسمنت
+4,77%	107,70%	6 454 989	5 993 590	6 161 396	رقم الأعمال المحقق	السائب
+1,02%	97,48%	2 144 638	2 200 000	2 122 928	المبيعات بالطن	المجموع
-2,42%	90,14%	12 315 088	13 662 234	12 620 337	رقم الأعمال المحقق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

بلغت المبيعات الإجمالية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2018 حوالي 2,14 مليون طن، مقابل

استهداف 2,2 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 97,48%، وبنسبة زيادة 1,02% مقارنة بعام 2017،

المبيعات المحقق بالنسبة للاسمنت المعبأ في أكياس كانت 949502 طن مقابل استهداف 1100000 طن أي

بنسبة إنجاز 86,32%، وبنسبة إنجاز تبلغ -4,30% مقارنة بسنة 2017

المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت السائب سنة 2018 كانت 1195136 طن مقابل استهداف 1100000 طن،

أي بنسبة إنجاز 107,7%، وبنسبة زيادة تقدر +5,69% مقارنة بعام 2017

أما فيما يخص رقم الأعمال المحقق فقد عرف انخفاض بـ -2,42% مقارنة بسنة 2017، حيث تم استهداف

الوصول رقم أعمال يبلغ 13662234 دج، لكن لم يتحقق إلا 12315088 دج، مقابل تحقيق

12620337 دج سنة 2017 وهذا راجع إلى تميز عام 2018 بالمنافسة المتزايدة من القطاع الخاص مع تشغيل

أربعة مصانع للاسمنت بواقع إنتاج 11.35 مليون طن مقابل 7.33 مليون طن في عام 2017.

كما بلغت إنجازات مجموعة GICA حوالي 13.60 مليون طن، مقابل استهداف 13.80 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 99٪. مقارنة بالعام 2017، سجلت المبيعات من مصانع الاسمنت التابعة لمجموعة GICA انخفاضًا طفيفًا بنسبة 1٪. حيث انتقلت من 13.71 مليون طن في عام 2017 إلى 13.60 مليون طن في عام 2018. بلغت حصة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في عام 2018 نسبة 16٪ من المبيعات لمجموعة GICA و 9٪ من إجمالي المبيعات.

الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2018:

يعتبر الإنتاج المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة، الموازنات التقديرية لنشاط الإنتاج حول الطاقات الإنتاجية المتوفرة لدى المؤسسة، وكذا المواد اللازمة وأوقات شرائها وتكاليف اليد العاملة وهذا بالموازاة مع التقديرات الواردة في الموازنات التقديرية للمبيعات، ويتم إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بناء على عدة مؤشرات وتتمثل في :

- تقدير الإنتاج على أساس الموازنات التقديرية للمبيعات؛
- تقدير الإنتاج على أساس المخزون الموجود لدى المؤسسة (مخزون آخرة فترة)؛
- تقدير الإنتاج على أساس المخزون المتوفر من المواد الأولية؛
- مدى توفر المخازن الضرورية من أجل تخزين المنتجات؛
- تقدير الإنتاج على أساس الطاقة الإنتاجية للمؤسسة؛
- كفاية أس مال المؤسسة.

وبناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، فقد كانت الموازنات التقديرية

للإنتاج لسنة 2018، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-2): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2014 إلى 2018

التباين 18/16	التباين 18/17	2018			2017	2016	2015	2014	التعيين
		%	المحقق	المقدر					
+5%	+6%	103%	1 860 383	1 800 000	1 752 763	1 772 884	1 808 376	1 708 671	الكلنكر
+0,2%	-0,5%	97%	2 140 105	2 200 000	2 151 090	2 135 257	2 165 250	2 033 867	الاسمنت
+0,02%	+1%	97%	2 144 638	2 200 000	2 122 928	2 144 126	2 170 721	2 022 379	التوزيع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

شكل رقم (IV-1): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2014 إلى 2018



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

تمثل الإنتاج المحقق لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال سنة 2018 في النتائج التالية:

- إنتاج الكلنكر: 1860383 طن؛

- إنتاج الاسمنت: 2140105 طن؛

- توزيع الاسمنت: 2144638 طن.

على الرغم من أن إنتاج الكلنكر وصل إلى 103٪ من التوقعات السنوية، متجاوزًا بذلك الأهداف، فقد تم تسجيل المعوقات الفنية التالية:

- سقوط الطوب الحراري من الفرنين مع توقف لمدة 53 يومًا، مما أدى إلى خسارة 169600 طن من الكلنكر للأسباب التالية:

- الفرن 1:

- عدم وجود تفسير (صعود ونزول الفرن) بسبب خلل في توقف الحامل؛
- اهتزاز على مستوى التاج المسنن، مما يؤدي إلى تقييد سرعة الفرن إلى 1.65 دورة في الدقيقة؛
- تشوه القذيفة الحاملة في المحطة رقم 2، مما تسبب في سقوط متكرر للطوب.

- الفرن 2:

- تشوه القذيفة الحاملة في المحطة رقم 1، مما تسبب في سقوط متكرر للطوب؛
- ارتداء بكرات المحطتين 2 و 3؛
- تشوه التاج المسنن؛

- سقوط الخرسانة من حلقة الفرن 1 الخاصة مع توقف لمدة 8 أيام، أي خسارة 25600 طن من الكلنكر؛
- -توقف ثابت معيب للفرن 2 مع توقف لمدة 7 أيام، أي عجز قدره 22400 طن من الكلنكر؛
- تشغيل وسيط EP للخط الأول مع توقف لمدة 7 أيام، أي نقص 22400 طن من الكلنكر؛
- صدع في التاج المسنن للفرن 2 مع توقف لمدة 6 أيام، أي خسارة قدرها 19200 طن من الكلنكر.

الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2018:

الجدول رقم (3-IV): تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية لسنة 2018

النسبة	المجموع	2018		الفئة
		المؤقتون	الدائمون	
18,38%	209	15	194	إطارات
18,21%	207	21	186	أعوان تحكم
63,41%	721	91	630	أعوان تنفيذ
100%	1137	127	1010	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن تركيبة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2018 كانت تتكون من 209 إطار منهم 15 إطار مؤقت، بنسبة 18,38% من إجمالي عدد العمال، و 207 عون تحكم منهم 21 مؤقت بنسبة 18,21% من إجمالي عدد العمال بالإضافة إلى 721 عون تنفيذ منهم 91 مؤقت بنسبة 63,41% من إجمالي عدد العمال.

الجدول رقم (4-IV): التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2018

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2018			المقدر لسنة 2018			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
-54	209	15	194	263	64	199	إطارات
-91	207	21	186	298	125	173	أعوان تحكم
-222	721	91	630	943	334	609	أعوان تنفيذ
-367	1 137	127	1010	1504	523	981	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

كان من المفروض أن يصل عدد العمال في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف إلى 1504 عامل سنة 2018، لكنها لم تستطع الوصول إلا إلى عدد 1137 عامل، بانحراف يقدر بـ -367 عامل مقسمة كما يلي:
-54 إطار، و-91 عون تحكم، و-222 عون تنفيذ مقارنة بما كان متوقع الوصول إليه

الجدول رقم (IV-5): التوظيف المحقق لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2018			المحقق لسنة 2017			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
+5	209	15	194	204	14	190	إطارات
-1	207	21	186	208	27	181	أعوان تحكم
+4	721	91	630	717	109	608	أعوان تنفيذ
+8	1 137	127	1010	1 129	150	979	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف قد حافظت تقريبا على نفس تعداد العمال الذي كان سنة 2017، مع زيادة طفيفة تمثلت 8 أعوان مقسمة كما يلي: 5 إطارات، و4 أعوان تنفيذ، ناقص عون تحكم واحد،

تدريب وتكوين العنصر البشري في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2018:

تمثلت ميزانية التكوين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في ما يلي:

• التكلفة الإجمالية للتكوين = 12,854 ألف دينار جزائري؛

• الكادر المدرب = 206 عامل؛

• نسبة القوى العاملة المدربة/إجمالي القوى العاملة = 18.12%؛

• نسبة تكلفة التدريب/مجموع الرواتب = 1%؛

• نسبة تكلفة التدريب/رقم الأعمال = 0.10%.

الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2019:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، قامت المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لسنة 2019، اعتمادا على المبيعات الحقيقية لسنة 2018، وكانت النتائج المحققة لسنة 2019 كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-6): المبيعات المقدرة والمحقة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2019

التباين 19/18	2019			2018	التعيين	
	النسبة	المحقق	المقدر			
-12,64%	83,78%	829 444	990 000	949 502	المبيعات بالطن	الاسمنت
-12,61%	82,42%	5 121 150	6 213 210	5 860 099	رقم الأعمال المحقق	المعبأ في أكياس
-30,36%	68,79%	832 312	1 210 000	1 195 136	المبيعات بالطن	الاسمنت
-29,87%	68,66%	4 526 776	6 592 950	6 454 989	رقم الأعمال المحقق	السائب
-22,52%	75,53%	1 661 756	2 200 000	2 144 638	المبيعات بالطن	المجموع
-21,66%	75,34%	9 647 926	12 806 160	12 315 088	رقم الأعمال المحقق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

بلغت المبيعات الإجمالية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2019 حوالي 1,66 مليون طن، مقابل استهداف 2,2 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 75,53%، وبنسبة نقصان -22,52% مقارنة بعام 2018، المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت المعبأ في أكياس كانت 829444 طن مقابل استهداف 990000 طن أي بنسبة إنجاز 83,78%، وبنسبة إنجاز تبلغ -12,64% مقارنة بسنة 2018؛ المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت السائب سنة 2019 كانت 832312 طن مقابل استهداف 1210000 طن، أي بنسبة إنجاز 68,79%، وبنسبة نقصان تقدر -30,36% مقارنة بعام 2018؛

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

أما فيما يخص رقم الأعمال المحقق فقد عرف انخفاض بـ 21,66% مقارنة بسنة 2018، حيث تم استهداف الوصول إلى رقم أعمال يبلغ 12806160 دج، لكن لم يتحقق إلا 9647926 دج، مقابل تحقيق 12 315088 دج سنة 2018؛

كما بلغت مبيعات مجموعة GICA حوالي 11.64 مليون طن، مقابل استهداف قدره 12.93 مليون طن، أي بمعدل إنجاز يبلغ 90%. مقارنة بالعام السابق، وانخفضت المبيعات من مصانع الاسمنت التابعة لمجموعة GICA بنسبة 14%. حيث انخفضت المبيعات من 13.60 مليون طن في عام 2018 إلى 11.64 مليون طن في عام 2019. كما بلغت حصة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في عام 2019 14% من مبيعات مجموعة GICA.

الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2019:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، فقد كانت الموازنات التقديرية

لإنتاج لسنة 2019، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-7): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2015 إلى 2019

التباين	التباين	2019			2018	2017	2016	2015	التعيين
		%	المحقق	المقدر					
19/18	19/17								
-15%	- 10%	88%	1 584 833	1 800 000	1 860 383	1 752 763	1 772 884	1 808 376	الكلنكر
-22%	-23%	75%	1 660 191	2 200 000	2 140 105	2 151 090	2 135 257	2 165 250	الاسمنت
-23%	-22%	76%	1 661 756	2 200 000	2 144 638	2 122 928	2 144 126	2 170 721	التوزيع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

شكل رقم (IV-2): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2015 إلى 2019



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

تمثل الإنتاج المحقق لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال سنة 2019 في النتائج التالية:

- إنتاج الكلنكر: 1584833 طن؛

- إنتاج الاسمنت: 1660191 طن؛

- توزيع الاسمنت: 1661756 طن.

سجل إنتاج الكلنكر نسبة إنجاز بلغت 88% من التوقعات السنوية، أما إنتاج الاسمنت فقد بلغ 75% وهذا بسبب المعوقات الفنية التالية:

- السقوط المفاجئ للطوب المقاوم للحرارة على مستوى الفرنين مع توقف 42 يوماً، ولا سيما الفرن 2 (مع توقف 35 يوماً) بعد تشغيله مع انخفاض التدفق، مما نتج عنه بشكل أساسي:

- ضغوط ميكانيكية بسبب اختلال الفرن؛

- تسخين حصى الفرن.
- قلة المادة الأولية على مستوى الخطين مع توقف 20 يوم أي بسبب العيوب المسجلة على مستوى المحاجر الخام؛
- عدم وجود مناطق تخزين الكلنكر للخط الأول مع توقف لمدة 19 يومًا، أي نقص 60800 طن من الكلنكر؛
- فقدان الحلقة الخرسانية للفرن 1 بعد 10 أيام من التوقف؛
- عطل في مروحة العادم للخط الثاني مع توقف لمدة 9 أيام؛
- عطل في مروحة SP في كلا الخطين مع توقف لمدة 6 أيام؛
- حشو الصومعات الحلزونية البرجية SP على مستوى الخطين مع توقف لمدة 5 أيام؛
- سلاسل معيبة من مبرد الخط الأول مع توقف لمدة 5 أيام.

ثالثًا: الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2019:

الجدول رقم (IV-8): تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية لسنة 2019

النسبة	المجموع	2019		الفئة
		المؤقتون	الدائمون	
19,54%	211	12	199	إطارات
18,52%	200	13	187	أعوان تحكم
61,94%	669	39	630	أعوان تنفيذ
100%	1 080	64	1 016	المجموع
	100%	6%	94%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن تركيبة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2019 كانت تتكون 1080

عامل منهم 94% دائمون و6% مؤقتون، مقسمون كما يلي 211 إطار منهم 12 إطار مؤقت، بنسبة

19,54% من إجمالي عدد العمال، و 200 عون تحكم منهم 13 مؤقتة بنسبة 18,52% من إجمالي عدد العمال بالإضافة إلى 669 عون تنفيذ منهم 64 مؤقتة بنسبة 61,94% من إجمالي عدد العمال.

الجدول رقم (9-IV): التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2019

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2019			المقدر لسنة 2019			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
+4	211	12	199	207	13	194	إطارات
+5	200	13	187	195	14	181	أعوان تحكم
-22	669	39	630	691	61	630	أعوان تنفيذ
-13	1 080	64	1 016	1 093	88	1 005	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

حسب التقديرات، كان يجب أن يصل عدد العمال في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف إلى 1093 عامل سنة 2019، لكنها لم تستطع الوصول إلا إلى عدد 1080 عامل، بانحراف يقدر بـ -13 عامل مقسمة كما يلي: +4 إطارات، و+5 أعوان تحكم، و-22 عون تنفيذ مقارنة بما كان متوقع الوصول إليه

الجدول رقم (10-IV): التوظيف المحقق لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2019			المحقق لسنة 2018			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
+2	211	12	199	209	15	194	إطارات
-7	200	13	187	207	21	186	أعوان تحكم
-52	669	39	630	721	91	630	أعوان تنفيذ
-57	1 080	64	1 016	1 137	127	1010	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف قد حافظت على نفس تعداد أعوان التنفيذ الدائمون البالغ عددهم 630 مع تسريح 52 عون تنفيذ انتهت مدة عقودهم، كما نلاحظ أيضا تسريح 3 إطارات و 8 أعوان تحكم لانتهاء عقودهم المؤقتة.

تدريب وتكوين العنصر البشري في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2019:

تمثلت ميزانية التكوين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في ما يلي:

• التكلفة الإجمالية للتكوين = 36041 ألف دينار جزائري؛

• الكادر المدرب = 590 عامل؛

• نسبة القوى العاملة المدربة/إجمالي القوى العاملة = 55%؛

• نسبة تكلفة التدريب/ مجموع الرواتب = 2,18%؛

• نسبة تكلفة التدريب/رقم الأعمال = 0.36%.

الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2020:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، قامت المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لسنة 2020، اعتمادا على المبيعات الحقيقية لسنة 2019، وكانت النتائج المحققة لسنة 2020 كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-11): المبيعات المقدرة والمحققة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2020

التباين 20/19	2020			2019	التعيين	
	النسبة	المحقق	المقدر			
+14,88%	96,25%	952 853	990 000	829 444	المبيعات بالطن	الاسمنت
+9,60%	90,70%	5 613 232	6 188 449	5 121 353	رقم الأعمال المحقق	المعبأ في أكياس
-58,89%	28,27%	342 127	1 210 000	832 312	المبيعات بالطن	الاسمنت
-60,76%	26,94%	1 776 048	6 592 949	4 526 573	رقم الأعمال المحقق	السائب
-22,07%	58,86%	1 294 980	2 200 000	1 661 756	المبيعات بالطن	المجموع
-23,41%	57,81%	7 389 280	12 781 398	9 647 926	رقم الأعمال المحقق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

بلغت المبيعات الإجمالية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2020 حوالي 1,29 مليون طن، مقابل استهداف 2,2 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 58,86%، وبنسبة نقصان -22,07% مقارنة بعام 2019، المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت المعبأ في أكياس بلغ 952853 طن مقابل استهداف 990000 طن أي بنسبة إنجاز بلغت 96,70%، وبنسبة إنجاز تبلغ +14,88% مقارنة بسنة 2019؛ المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت السائب سنة 2020 بلغت 342127 طن مقابل استهداف 1210000 طن، أي بنسبة إنجاز 28,94%، وبنسبة نقصان تقدر -58,89% مقارنة بعام 2019؛

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

أما فيما يخص رقم الأعمال المحقق فقد عرف انخفاض بـ 23,41% مقارنة بسنة 2019، حيث تم استهداف الوصول إلى رقم أعمال يبلغ 12781398 دج، لكن لم يتحقق إلا 7389280 دج، مقابل تحقيق 9647926 دج سنة 2019؛

كما بلغت مبيعات مجموعة GICA حوالي 10.95 مليون طن، مقابل استهداف 13.99 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 78%، مقارنة بالعام السابق، سجلت مبيعات مصانع الاسمنت التابعة لمجموعة GICA انخفاضاً بنسبة 6% حيث انخفضت المبيعات من 11.64 مليون طن في عام 2019 إلى 10.96 مليون طن في عام 2020.

بلغت حصة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في عام 2020 12% من مبيعات مجموعة GICA.

الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2020:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، كانت الموازنات التقديرية للإنتاج

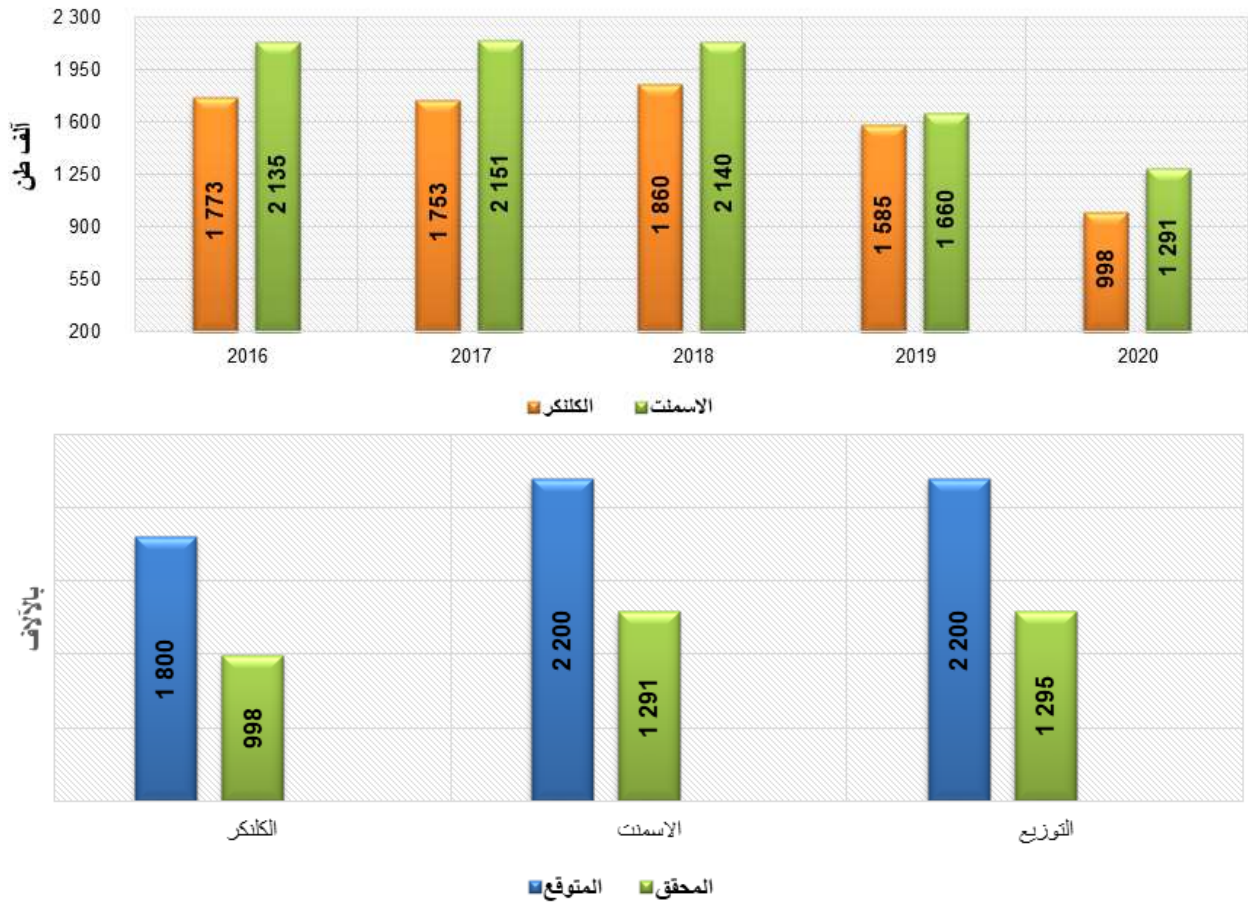
لسنة 2020، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-12): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2016 إلى 2020

التباين 20/19	التباين 20/18	2020			2019	2018	2017	2016	التعيين
		%	المحقق	المقدر					
-46%	-37%	55%	997 823	1 800 000	1 584 833	1 860 383	1 752 763	1 772 884	الكلنكر
-40%	-22%	59%	1 290 615	2 200 000	1 660 191	2 140 105	2 151 090	2 135 257	الاسمنت
-40%	-22%	59%	1 294 980	2 200 000	1 661 756	2 144 638	2 122 928	2 144 126	التوزيع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

شكل رقم (3-IV): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2016 إلى 2020



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

تمثل الإنتاج المحقق لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال سنة 2020 في النتائج التالية:

- إنتاج الكلنكر: 997832 طن، وهو ما يمثل 55% من الإنتاج المستهدف؛
- إنتاج الاسمنت: 1290615 طن؛ وهو ما يمثل 59% من الإنتاج المستهدف؛
- توزيع الاسمنت: 1294980 طن. وهو ما يمثل 59% من المبيعات المستهدفة.

سجل الإنتاج والتوزيع في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2020، انخفاض بنسب معتبرة مقارنة بالإنتاج والتوزيع المقدر، ومقارنة بالمحقق سنتي 2018 و 2019، وهذا راجع لأن سنة 2020 كانت سنة تطور جائحة كورونا، حيث فرضت على المؤسسات الوطنية العمل بنصف تعداد العمال، أي نصف الطاقة الإنتاجية، وهذا تفاديا للعدوى.

سجل إنتاج الكلنكر نسبة إنجاز بلغت 55%، أما إنتاج الاسمنت فسجل نسبة 59% من التوقعات السنوية، وهذا راجع للأسباب التالية:

- التوقف الطوعي لخطي الإنتاج بسبب عدم وجود مناطق تخزين مع توقف 316 يوم، بسبب ضعف بيع الاسمنت الذي تأثر بالإجراءات المتخذة في إطار محاربة انتشار وباء "COVID-19"؛
- عطل الخط الثاني EP تسبب بـ 14 يوماً من التوقف؛
- السقوط المفاجئ للظوب المقاوم للحرارة على مستوى الفرن 2 مع توقف لمدة 7 أيام؛

الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2020:

الجدول رقم (IV-13): تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية لسنة 2020

النسبة	المجموع	2020		الفئة
		المؤقتون	الدائمون	
20,55%	232	7	225	إطارات
22,41%	253	25	228	أعوان تحكم
57,04%	644	64	580	أعوان تنفيذ
100%	1 129	96	1 033	المجموع
~	100%	9%	91%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن تركيبة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2020 كانت تتكون 1129 عامل منهم 91% دائمون و9% مؤقتون، مقسمون كما يلي 232 إطار منهم 7 إطار مؤقت، بنسبة 20,55% من إجمالي عدد العمال، و 253 عون تحكم منهم 25 مؤقت بنسبة 22,41% من إجمالي عدد العمال بالإضافة إلى 644 عون تنفيذ منهم 64 مؤقت بنسبة 57,04% من إجمالي عدد العمال.

الجدول رقم (IV-14): التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2020

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2020			المقدر لسنة 2020			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
-8	232	7	225	240	48	192	إطارات
+29	253	25	228	224	42	182	أعوان تحكم
-36	644	64	580	680	70	610	أعوان تنفيذ
-15	1 129	96	1 033	1 144	160	984	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ من الجدول السابق أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف كانت يجب أن تصل إلى عدد عمال يبلغ 1144 عامل، لكنها لم تصل إلا إلى 1129 عامل بعجز يقدر بـ 15 عامل، كما نلاحظ زيادة في أعوان التحكم بـ 29+ عامل مقارنة بما كان متوقع مع نقص في عدد أعوان التنفيذ وعدد الإطارات مقارنة بما كان متوقع بـ 8- و 36- على التوالي.

الجدول رقم (IV-15): التوظيف المحقق لسنة 2020 مقارنة بسنة 2019

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2020			المحقق لسنة 2019			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
+21	232	7	225	211	12	199	إطارات
+53	253	25	228	200	13	187	أعوان تحكم
-25	644	64	580	669	39	630	أعوان تنفيذ
+49	1 129	96	1 033	1 080	64	1 016	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن عدد عمال مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وبرغم من جائحة كورونا قد ارتفع بـ 49+ عامل مقارنة بسنة 2019، كما نلاحظ أن الفئة الوحيدة التي لم يرتفع عددها هي فئة أعوان التنفيذ حيث انخفض عددهم بـ 25- عون تنفيذ مقارنة بسنة 2019.

تدريب وتكوين العنصر البشري في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2020:

تمثلت ميزانية التكوين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في ما يلي:

• التكلفة الإجمالية للتكوين = 11628 ألف دينار جزائري؛

• الكادر المدرب = 279 عامل؛

• نسبة القوى العاملة المدربة/إجمالي القوى العاملة = 33,22%؛

• نسبة تكلفة التدريب/ مجموع الرواتب = 1%؛

• نسبة تكلفة التدريب/رقم الأعمال = 0,2%.

الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2021:

بناءً على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، قامت المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لسنة 2021، اعتماداً على المبيعات الحقيقية لسنة 2020، وكانت النتائج المحققة لسنة 2021 كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-16): المبيعات المقدرة والمحقة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2021

التباين 21/20	2021			2020	التعيين	
	النسبة	المحقق	المقدر			
-22,88%	74,23%	734 875	990 000	952 853	المبيعات بالطن	الاسمنت
-23,71%	69,74%	4 282 520	6 140 916	5 613 232	رقم الأعمال المحقق	المعبأ في أكياس
-31,04%	29,13%	235 924	810 000	342 127	المبيعات بالطن	الاسمنت
-30,34%	28,03%	1 237 187	4 413 461	1 776 048	رقم الأعمال المحقق	السائب
-25,03%	53,93%	970 799	1 800 000	1 294 980	المبيعات بالطن	المجموع
-25,30%	52,30%	5 519 707	10 554 377	7 389 280	رقم الأعمال المحقق	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

بلغت المبيعات الإجمالية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2021 حوالي 970799 طن، مقابل استهداف 1,8 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 53,93%، وبنسبة عجز بلغت -25,03% مقارنة بعام 2020، المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت المعبأ في أكياس بلغ 734875 طن مقابل استهداف 990000 طن أي بنسبة إنجاز بلغت 74,23%، وبنسبة عجز بلغت -22,88% مقارنة بسنة 2020؛ المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت السائب سنة 2021 بلغت 235924 طن مقابل استهداف 810000 طن، أي بنسبة إنجاز 29,13%، وبنسبة عجز تقدر -31,04% مقارنة بعام 2020؛

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

أما فيما يخص رقم الأعمال المحقق فقد عرف انخفاض بـ 25,30% مقارنة بسنة 2020، حيث تم استهداف الوصول إلى رقم أعمال يبلغ 10554377 دج، لكن لم يتحقق إلا رقم أعمال بلغ 5519707 دج، مقابل تحقيق 7389280 دج سنة 2020؛

بلغت مبيعات الاسمنت التي حققتها مجموعة GICA في عام 2021 حوالي 9.81 مليون طن، مقابل استهداف قدره 14.77 مليون طن، أي بمعدل إنجاز يبلغ 66%، مقارنة بالعام السابق، سجلت مبيعات مصانع الاسمنت التابعة لمجموعة GICA انخفاضا بنسبة 10%، حيث انخفض من 10.95 مليون طن في عام 2020 إلى 9.81 مليون طن في عام 2021.

بلغت حصة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في عام 2021 10% من مبيعات مجموعة GICA.

الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2021:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، كانت الموازنات التقديرية للإنتاج

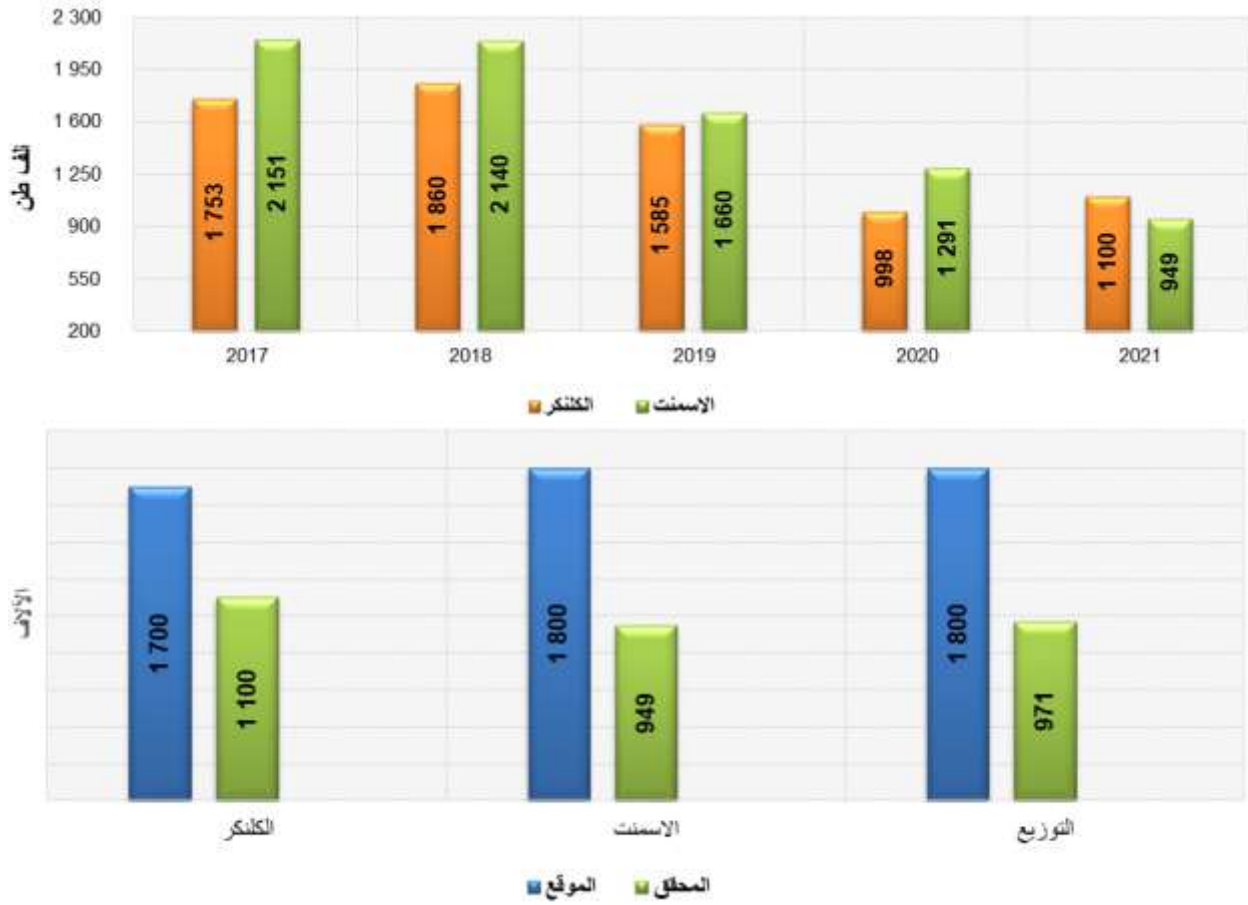
لسنة 2021، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-17): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2017 إلى 2021

التباين	التباين	2021			2020	2019	2018	2017	التعيين
		%	المحقق	المقدر					
21/19	21/20								
-31%	+10%	65%	1 100 364	1 700 000	997 823	1 584 833	1 860 383	1 752 763	الكلنكر
-43%	-27%	53%	948 512	1 800 000	1 290 615	1 660 191	2 140 105	2 151 090	الاسمنت
-42%	-25%	54%	970 799	1 800 000	1 294 980	1 661 756	2 144 638	2 122 928	التوزيع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

شكل رقم (IV-4): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2017 إلى 2021



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

تمثل الإنتاج المحقق لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال سنة 2021 في النتائج التالية:

- إنتاج الكلنكر: 1100364 طن، وهو ما يمثل 65% من الإنتاج المستهدف؛
- إنتاج الاسمنت: 948512 طن؛ وهو ما يمثل 53% من الإنتاج المستهدف؛
- توزيع الاسمنت: 970799 طن. وهو ما يمثل 54% من المبيعات المستهدفة.

تأثر نشاط الإنتاج للسنة المالية 2021 بشكل أساسي بالأسباب الواردة أدناه:

- التوقف الطوعي لخطي الإنتاج بسبب نقص مناطق التخزين مع تسجيل 195 يوماً من التوقف، أي خسارة في الأرباح قدرها 624000 طن من الكلنكر، بسبب ضعف بيع الأسمنت؛
- تعطل الحصى في الفرن 2 مع تسجيل 22 يوماً من التوقف؛
- السقوط المفاجئ للطلب المقاوم للحرارة على مستوى الفرنين مع تسجيل توقف لمدة 22 يوماً.

الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2021:

الجدول رقم (IV-18): تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية لسنة 2021

النسبة	المجموع	2021		الفئة
		المؤقتون	الدائمون	
21,12%	241	5	236	إطارات
28,66%	327	31	296	أعوان تحكم
50,22%	573	56	517	أعوان تنفيذ
100,00%	1 141	92	1049	المجموع
-	100%	8%	92%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن تركيبة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2021 كانت تتكون 1141

عامل منهم 92% دائمون و8% مؤقتون، مقسمون كما يلي 241 إطار منهم 5 إطار مؤقت، بنسبة 21,12%

من إجمالي عدد العمال، و 327 عون تحكم منهم 31 مؤقت بنسبة 28,22% من إجمالي عدد العمال بالإضافة

إلى 537 عون تنفيذ منهم 56 عامل مؤقت بنسبة 50,22% من إجمالي عدد العمال.

الجدول رقم (IV-19): التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2021

الانحراف	المحقق لسنة 2021			المقدر لسنة 2021			الفئة
	بالأعداد	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	
+12	241	5	236	229	9	220	إطارات
+79	327	31	296	248	25	223	أعوان تحكم
-67	573	56	517	640	64	576	أعوان تنفيذ
+24	1 141	92	1 049	1 117	98	1 019	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ من الجدول أن عدد عمال مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بلغ 1141 عاملاً، مقابل استهداف 1117 عاملاً أي بزيادة 24 عاملاً، كما نلاحظ انخفاض عدد أعوان التنفيذ من 640 المتوقع إلى 573 عوناً.

الجدول رقم (IV-20): التوظيف المحقق لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020

الانحراف	المحقق لسنة 2021			المحقق لسنة 2020			الفئة
	بالأعداد	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	
+9	241	5	236	232	7	225	إطارات
+74	327	31	296	253	25	228	أعوان تحكم
-71	573	56	517	644	64	580	أعوان تنفيذ
+12	1 141	92	1 049	1 129	96	1 033	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن عدد عمال مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وبرغم من جائحة كورونا قد ارتفع بـ 12 عاملاً مقارنة بسنة 2020، كما نلاحظ أن الفئة الوحيدة التي لم يرتفع عددها هي فئة أعوان التنفيذ حيث انخفض عددهم بـ 71 عوناً تنفيذ مقارنة بسنة 2020.

تدريب وتكوين العنصر البشري في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2021:

تمثلت ميزانية التكوين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في ما يلي:

• التكلفة الإجمالية للتكوين = 17923 ألف دينار جزائري؛

• الكادر المدرب = 375 عامل؛

• نسبة القوى العاملة المدربة/إجمالي القوى العاملة = 24,45%؛

• نسبة تكلفة التدريب/ مجموع الرواتب = 1,49%؛

• نسبة تكلفة التدريب/رقم الأعمال = 0,3%.

الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2022:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، قامت المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات لسنة 2022، اعتمادا على المبيعات الحقيقية لسنة 2021، وكانت النتائج المحققة لسنة 2022 كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-21): المبيعات المقدرة والمحققة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2022

التباين 22/21	2022			2021	التعيين	
	النسبة	المحقق	المقدر			
+23,82%	91,91%	909 904	990 000	734 875	المبيعات بالطن	الاسمنت
+28,02%	94,98%	5 482 503	5 772 340	4 282 520	رقم الأعمال المحقق	المعبأ في أكياس
+72,33%	50,19%	406 569	810 000	235 924	المبيعات بالطن	الاسمنت
+66,11%	49,54%	2 055 082	4 148 653	1 237 187	رقم الأعمال المحقق	السائب
+35,61%	73,14%	1 316 473	1 800 000	970 799	المبيعات بالطن	المجموع
+36,56%	75,98%	7 537 585	9 920 993	5 519 707	رقم الأعمال المحقق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

بلغت المبيعات الإجمالية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2022 حوالي 1316473 طن مقابل استهداف 1,8 مليون طن، أي بمعدل إنجاز 73,14%، وبنسبة زيادة بلغت +35,61% مقارنة بعام 2021، المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت المعبأ في أكياس بلغ 909904 طن مقابل استهداف 990000 طن أي بنسبة إنجاز بلغت 91,91%، وبنسبة زيادة بلغت +23,82% مقارنة بسنة 2021؛ المبيعات المحققة بالنسبة للاسمنت السائب سنة 2022 بلغت 406569 طن مقابل استهداف 810000 طن، أي بنسبة إنجاز 50,19%، وبنسبة زيادة بلغت +72,33% مقارنة بعام 2021؛

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

أما فيما يخص رقم الأعمال المحقق فقد عرف ارتفاع بـ +36,56% مقارنة بسنة 2021، حيث تم ارتفاع من 5519707 دج سنة 2021 إلى 7537585 دج سنة 2022؛

بلغت مبيعات الاسمنت التي حققتها مجموعة GICA في عام 2022 حوالي 10.30 مليون طن، مقابل استهداف مبيعات قدرها 14.47 مليون طن، أي بمعدل إنجاز يبلغ 71%، مقارنة بالعام السابق، ارتفع رقم الأعمال لمجموعة GICA بنسبة 5%، حيث زادت المبيعات من 9.81 مليون طن في عام 2021 إلى 10.30 مليون طن في عام 2022.

بلغت حصة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في عام 2022 13% من مجموع مبيعات مجموعة GICA.

الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2022:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير دائرة التخطيط ومراقبة التسيير، كانت الموازنات التقديرية للإنتاج

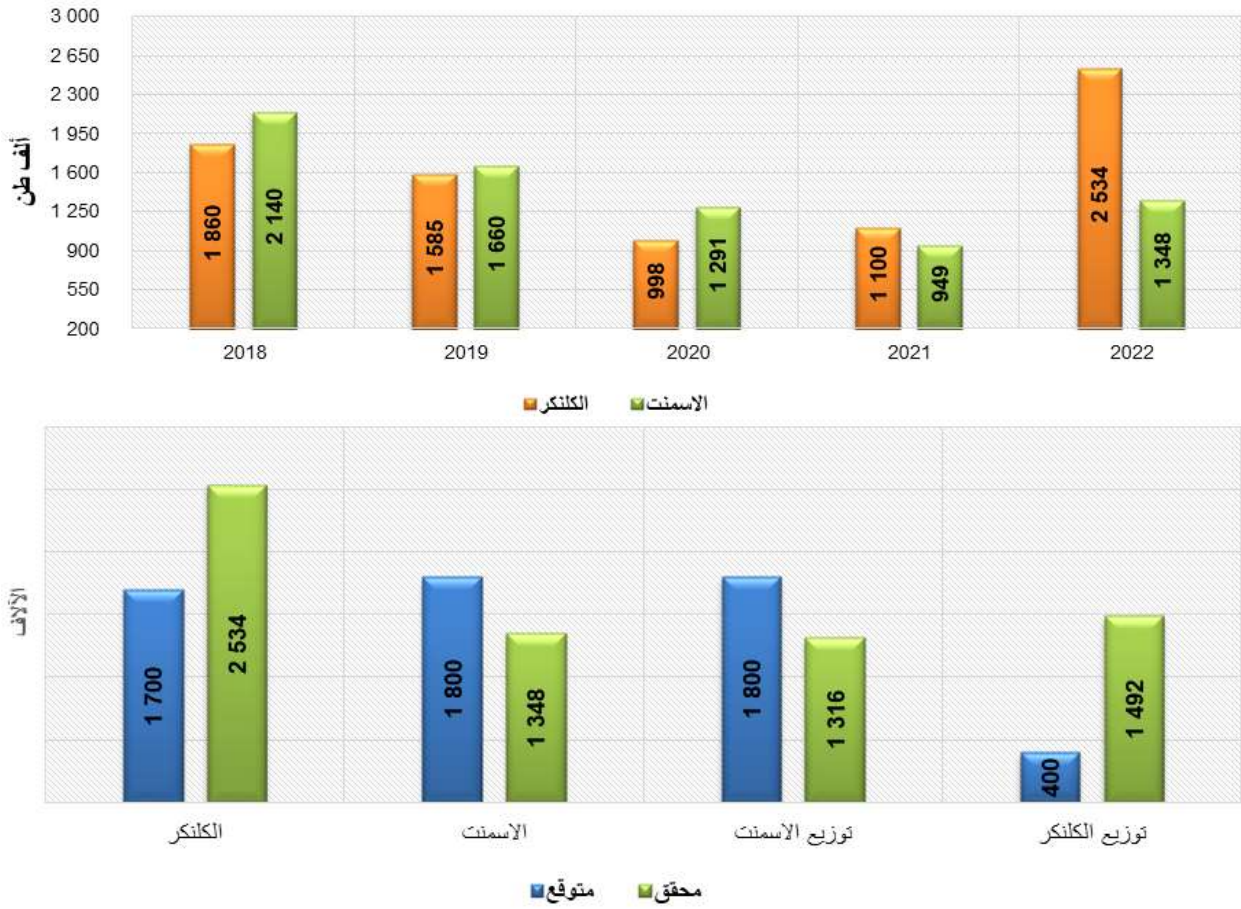
لسنة 2022، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (IV-22): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2018 إلى 2022

التباين 22/20	التباين 22/21	2022			2021	2020	2019	2018	التعيين
		%	المحقق	المقدر					
+154%	+130%	149%	2 534 464	1 700 000	1 100 364	997 823	1 584 833	1 860 383	الكلنكر
+4%	+42%	75%	1 348 386	1 800 000	948 512	1 290 615	1 660 191	2 140 105	الاسمنت
+2%	+36%	73%	1 316 473	1 800 000	970 799	1 294 980	1 661 756	2 144 638	توزيع الاسمنت
+1701%	+854%	373%	1 491 667	400 000	156 372	82 841	64 762	50 444	توزيع الكلنكر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

شكل رقم (IV-5): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة من 2018 إلى 2022



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

تمثل الإنتاج المحقق لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال سنة 2022 في النتائج التالية:

- إنتاج الكلنكر: 2534464 طن؛ وهو ما يمثل 149% من الإنتاج المستهدف؛
- إنتاج الاسمنت: 1348386 طن؛ وهو ما يمثل 75% من الانتاج المستهدف؛
- توزيع الاسمنت: 1316473 طن؛ وهو ما يمثل 73% من المبيعات المستهدفة؛
- توزيع الكلنكر: 1491667 طن؛ وهو ما يمثل 373% من المبيعات المستهدفة.

تأثر نشاط الإنتاج للسنة المالية 2022 بشكل أساسي بالقيود الفنية المدرجة أدناه:

- الإغلاق الطوعي لخطي الإنتاج الأول والثاني بسبب نقص مناطق تخزين الكلنكر مع تسجيل 89 يوماً من الإغلاق؛
- السقوط المفاجئ للظوب الحراري على مستوى الفرنين 1 و 2 مع تسجيل 28 يوماً من؛
- فشل مراوح SP على كلا الخطين الأول والثاني مع 21 يوماً من التوقف.

من خلال الجدول والشكل السابقة يمكن ملاحظة مايلي:

-ارتفاع كمية إنتاج وتوزيع الكلنكر بصورة واضحة خلال سنة 2022، حيث ارتفع الإنتاج بـ +130% مقارنة بسنة 2021، وبـ +154% مقارنة بسنة 2020، وارتفع التوزيع بـ +854% مقارنة بسنة 2021، وبـ +1701% مقارنة بسنة 2020، وهذا راجع إلى قلة عدد التوقفات التي عادة ما تصيب خطوط الإنتاج مقارنة بالسنوات السابقة، كذلك ترجع إلى رفع الحجر بسبب جائحة كورونا وعودة المصنع إلى العمل بكل طاقته.

الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2022:

الجدول رقم (IV-23): تقسيم القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية المهنية لسنة 2022

النسبة	المجموع	2022		الفئة
		المؤقتون	الدائمون	
22%	258	10	248	إطارات
30%	358	43	315	أعوان تحكم
48%	563	70	493	أعوان تنفيذ
100%	1 179	123	1 056	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن تركيبة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لسنة 2022 كانت تتكون 1179

عامل منهم 22% إطارات 8%، 30% أعوان تحكم، و48% أعوان تنفيذ، مقسمون كما يلي 258 إطار منهم

10 إطار مؤقت، و 358 عون تحكم منهم 43 مؤقت بالإضافة إلى 563 عون تنفيذ منهم 70 عون مؤقت.

الجدول رقم (IV-24): التوظيف المحقق مقارنة بالمقدر لسنة 2022

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2022			المقدر لسنة 2022			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
+6	258	10	248	252	20	232	إطارات
+29	358	43	315	329	43	286	أعوان تحكم
-90	563	70	493	653	135	518	أعوان تنفيذ
-55	1 179	123	1 056	1 234	198	1 036	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ من الجدول أن عدد عمال مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بلغ 1179 عامل، مقابل

استهداف 1234 عامل أي تسجيل عجز بـ 55 عامل، كما نلاحظ انخفاض عدد أعوان التنفيذ من 653

المتوقع إلى 563 عون بتسجيل عجز بـ 90 عون.

الجدول رقم (IV-25): التوظيف المحقق لسنة 2022 مقارنة بسنة 2021

الانحراف بالأعداد	المحقق لسنة 2022			المحقق لسنة 2021			الفئة
	المجموع	مؤقت	دائم	المجموع	مؤقت	دائم	
+17	258	10	248	241	5	236	إطارات
+31	358	43	315	327	31	296	أعوان تحكم
-10	563	70	493	573	56	517	أعوان تنفيذ
+38	1 179	123	1 056	1 141	92	1 049	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة التخطيط ومراقبة التسيير

نلاحظ أن عدد عمال مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف قد ارتفع بـ 38 عامل مقارنة بسنة 2021،

كما نلاحظ أن الفئة الوحيدة التي لم يرتفع عددها هي فئة أعوان التنفيذ حيث انخفض عددهم بـ 10 عون تنفيذ

مقارنة بسنة 2021.

تدريب وتكوين العنصر البشري في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف سنة 2021:

تمثلت ميزانية التكوين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في ما يلي:

• التكلفة الإجمالية للتكوين = 11257 ألف دينار جزائري؛

• الكادر المدرب = 322 عامل؛

• نسبة القوى العاملة المدربة/إجمالي القوى العاملة = 27,31%؛

• نسبة تكلفة التدريب/ مجموع الرواتب = 1%؛

• نسبة تكلفة التدريب/رقم الأعمال = 0,09%.

المبحث الثالث: عرض الاستبيان وتحليل نتائجه.

متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: الموازنات التقديرية في المؤسسات الإنتاجية.

إجرائيا، يمكننا القول أن الموازنات التقديرية إضافة إلى كونها عمودا أساسيا في الاستراتيجية العامة، هي بدورها تترجم الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي تضم جملة من الآليات والسياسات المرتبطة بالتحليل الاقتصادي الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في ظل المتطلبات الاقتصادية.

ب- المتغير التابع: تقييم الأداء في المؤسسة.

إجرائيا كذلك، نرى أن المؤسسات الإنتاجية تلعب دورا مهما في مجال التنمية الاقتصادية، وعلى نحو متزايد ترغب المؤسسات وأصحاب المصالح الرئيسيون في معرفة مدى جودة تلبية احتياجات عملاء المؤسسة، والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقدرة على تحديد المجالات التي تولد قيمة مضافة داخل المؤسسة في سياق يركز على القدرة التنافسية، والقدرة على تحديد المخاطر والتحديات التي قد تؤثر على فعالية المؤسسة في المستقبل وصلاحياتها وأهميتها، كما نعتبر تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية يؤدي إلى تحديد التغيرات والتحسينات التي يتعين القيام بها.

- مراحل التحليل:

سنقوم بتحليل هذه الدراسة على مرحلتين؛

المرحلة الأولى: دراسة وصفية لمتغيرات الدراسة؛

المرحلة الثانية: تخص تحليل الأثر بين المتغيرين.

مجتمع وعينة الدراسة

- التعريف بمجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في هذه الحالة يشمل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ولاية الشلف، والتي يعتبر نشاط

إنتاج السلع النشاط الأساسي لها، والتي تعود ملكيتها للقطاع العام؛

- عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على العينة غير الاحتمالية عن طريق استخدام العينة الميسرة، حيث قام الباحث باختيار مفردات العينة التي يمكن الاتصال بها بسهولة في حدود إمكانيات الباحث، وقد لجأ الباحث إلى هذه الطريقة لكبر حجم مجتمع الدراسة وكذلك لأن إمكانياته لا تسمح له إلا بدراسة عينة حجمها صغير، فقام باختيار مفردات معينة كعينة لمجتمع الدراسة، وقد رأى بخبرته أن هذه العينة يمكن أن تعطي تمثيلاً مقبولاً لمجتمع الدراسة. كما تم استهداف المسؤولين عن مراكز المسؤولية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بالتحديد من دون بقية العمال، على اعتبار أنهم المسؤولين على تصميم، تنفيذ ومراقبة الموازنات التقديرية، وتقييم أداء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

- حجم العينة:

قام الباحث بتوزيع 40 استمارة استبيان ورقية على الموظفين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، بواقع 20 استمارة بمقر الإدارة العامة بالحمادية بالشلف و20 استمارة بمقر المصنع بالمنطقة الصناعية بواد سلي بالشلف، تم استرجاعها جميعها، وكلها صالحة للتحليل؛ إذاً تكونت عينة الدراسة من 40 مفردة، تم تجميعها عن طريق الاستقصاء المباشر من مسؤولي مراكز المسؤولية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي والوحيد الذي لجأ إليه الباحث للحصول على المعطيات والبيانات قصد الدراسة والتحليل.

حيث أن الاستبانة عبارة على قائمة من الأسئلة تعبر عما يريد الباحث معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض الاستبانة على المستقصين للإجابة عليها، وتوفير المادة العلمية للباحث، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها وفي الأخير استخدام الأدوات الاحصائية الملائمة لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

- وصف أداة الدراسة:

تحتوي استمارة الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها على قسمين رئيسيين، وهي كالآتي:

القسم الأول: ويحتوي على معلومات تخص عنصر المعاينة، وهم مسؤولو مراكز المسؤولية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، وتضم العناصر التالية:

- الجنس؛

- العمر؛

- المؤهل العلمي؛

القسم الثاني: يحتوي على ثلاثة محاور، نذكرها في الآتي:

المحور الأول: يضم هذا الجزء 13 سؤال حول مدى مشاركة رؤساء المسؤولية في إعداد الموازنات التقديرية؛

المحور الثاني: يضم هذا الجزء 15 سؤال حول مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء؛

المحور الثالث: يضم هذا الجزء 14 سؤال حول تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

- بناء أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

تم بناء أداة الدراسة بناءً على الجانب النظري من هذا البحث، حيث أن كل عبارات استمارة الاستبيان مأخوذة ومستوحاة من فصول ومباحث ومطالب الجانب النظري لهذه الدراسة.

- مقياس تحليل أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت LIKERT الخماسي والذي يعتبر مقياس قياس يستخدم على نطاق واسع في الاستطلاعات والاستبيانات، يتضمن عموماً خمسة (05) درجات ويجعل من الممكن استجواب الأفراد حول درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات الموجودة في الاستبيان. تحدد درجات الأصناف الخمسة لردود إجابات المبحوثين بخمسة (5) درجات، فعدم الموافقة تماماً تعطى درجة (1)، وعدم الموافقة تعطى درجة (2)، والمحايد يعطى درجة (3)، والموافق يعطى درجة (4)، والموافق تماماً يعطى درجة (5)

وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-26): مقياس التحليل بناء على مقياس ليكرت الخماسي

الأوزان	1	2	3	4	5
الاختيارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الفقرة السابقة

تحليل جودة أداة القياس:

اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد انتهاء عملية صياغة الأسئلة، تم عرض الاستبيان على 05 أساتذة مختصين من أجل التحكيم، وذلك بغية التأكد من سلامة بناء العبارات وصياغة الأسئلة، وكذلك لتفادي الأخطاء المنهجية والتقنية والتي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة، وبناء على التوصيات والملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين، قمت بتعديل وتصحيح الأسئلة وتم صياغته في شكله النهائي.

اختبار الصدق الداخلي:

من أجل التعرف على مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور الذي تنتمي إليه.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدى المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية.

الجدول الآتي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته؛

الجدول رقم (IV-27): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والمعدل الكلي

رقم الفقرة	نص الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتوافق الموازنات التقديرية مع الأشخاص، نواياهم ودوافعهم	0,488	0,001
2	الموازنات التقديرية تم كل من المديرين، العمال التشغيليين ومراقبي التسيير في المؤسسة	0,518	0,001
3	تملك المؤسسة نظام موازنات فعال	0,544	0,000
4	يتم تقييم نظام الموازنات في المؤسسة بشكل دوري	0,276	0,085

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

5	العاملين يدركون أهمية ودور الموازنات التقديرية في المؤسسة	0,615	0,000
6	تستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة لتحفيز عمالها	0,378	0,016
7	المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بالموازنات	0,581	0,000
8	تساعد الموازنات في عملية صنع القرار داخل المؤسسة	0,633	0,000
9	يلعب رؤساء مراكز المسؤولية دورا بارزا في إعداد الموازنات التقديرية	0,812	0,000
10	تتوافق الموازنات التقديرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	0,727	0,000
11	خطط العمل تصف الخطوات المحددة التي يجب على المؤسسة اتخاذها	0,629	0,000
12	المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بالموازنات	0,685	0,000
13	القائمين على الموازنات التقديرية بالمؤسسة لديهم حدس وخبرة	0,574	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجداول السابق نلاحظ أن كافة معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية والدرجة الكلية مقبولة وهي أكبر من 0,5 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ما عدا الفقرات رقم 1، 4 والفقرة رقم 6 فنجد أن معدل الارتباط هو 0,488 و 0,276 و 0,378 على التوالي وهو ارتباط ضعيف لذا سيقوم الباحث بحذف هذه الفقرات حتى لا تؤثر على بقية الاختبارات.

- **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.**

الجدول الآتي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته؛

الجدول رقم (IV-28): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي

رقم الفقرة	نص الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المؤسسة توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية	0,508	0,001
2	التخطيط في المؤسسة وثيقة على شكل دليل للعمليات الداخلية	0,536	0,000

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

0,001	0,522	تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة لقياس كفاءة الأداء المالي	3
0,000	0,569	تستخدم المؤسسة في ممارسة مهامها والمتمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء: الموازنات التقديرية	4
0,000	0,656	هناك معايير لمتابعة تنفيذ الخطة بالمؤسسة تكون موضحة مسبقا	5
0,000	0,560	تقوم المؤسسة بتخطيط مستقبلها المرغوب الوصول إليه	6
0,001	0,232	تقوم المؤسسة بالتخطيط كرد فعل لتحركات المؤسسات الأخرى المنافسة	7
0,000	0,601	الموازنات التقديرية تعمل على زيادة وتطوير فعالية نظام الاتصال في المؤسسة	8
0,000	0,653	تقيم وتحلل المؤسسة وضعها الحالي، وتحسن تصميم الأهداف واتخاذ القرارات	9
0,012	0,393	تستخدم الموازنات كأداة للرقابة للتحقق من وصول المؤسسة إلى الأهداف المخطط لها	10
0,001	0,517	الموازنات التقديرية وسيلة رقابة للتحكم بأداء العاملين	11
0,000	0,778	فعالية رقابة تؤدي إلى تحسين الأداء، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة	12
0,000	0,611	توفر الرقابة تغذية عكسية لوضع المؤسسة الحالي	13
0,006	0,430	الرقابة تجعل المؤسسة فعالة وكفؤة	14
0,000	0,603	الرقابة بالمؤسسة تؤدي إلى مكافئة النجاح بدل معاقبة الفشل	15

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كافة معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية والدرجة الكلية مقبولة وهي أكبر من 0,5 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، ما عدا الفقرات رقم 7، 10 والفقرة رقم 14 فنجد أن معدل الارتباط هو 0,488 و 0,276 و 0,378 على التوالي وهو ارتباط ضعيف لذا سيقوم الباحث بحذف هذه الفقرات حتى لا تؤثر على بقية الاختبارات.

- الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

الجدول الآتي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته؛

الجدول رقم (IV-29): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي

رقم الفقرة	نص الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرا البيئة الاقتصادية والبيئية والثقافية.	0,471	0,002
2	جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها	0,558	0,000
3	المؤسسة تمتلك الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المالية	0,685	0,000
4	المؤسسة تقوم بتقييم الأداء المالي على المستوى الكلي	0,713	0,000
5	المؤسسة تحدد مؤشرات أداء مالية رئيسية لقياس الأداء الاقتصادي	0,654	0,000
6	للمؤسسة القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد	0,735	0,000
7	المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية وحرية أكبر في العمل أكثر من منافسيها.	0,587	0,000
8	أداء المؤسسة فعال وذو كفاءة وجودة عالية	0,368	0,019
9	الأداء التنظيمي للمؤسسة يعتبر معيار للنجاح	0,341	0,031
10	المؤسسة تحقق النتائج المتوقعة منها	0,567	0,000
11	درجة تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة كبيرة	0,637	0,000
12	كفاءة المؤسسة جيدة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تنفيذه من أهداف	0,584	0,000
13	المؤسسة تقوم بتشخيص مصادر القوة والضعف لديها باستمرار	0,605	0,000
14	قياس الأداء المؤسسي هي الطريقة التي يتم بها تقييم تقدم المؤسسة	0,766	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كافة معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية والدرجة الكلية مقبولة وهي أكبر من 0,5 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، ما عدا الفقرات رقم 1، 8 والفقرة رقم 9 فنجد أن معدل الارتباط هو 0,474 و 0,368 و 0,341 على التوالي وهو ارتباط ضعيف لذا سيقوم الباحث بحذف هذه الفقرات حتى لا تؤثر على بقية الاختبارات.

اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث باستخدام "معامل كرونباخ ألفا" والذي يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في تقدير معامل الثبات للمقياس، ويمكن توضيح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل ولكل محور على حدى على النحو التالي:

الجدول رقم (IV-30): معامل الثبات الكلي للاستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
33	0,932

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي كرونباخ ألفا لكل محاور وعبارات الاستبانة يساوي 0,932، وقيمه أكبر من 0,80 لذا نعتبره معامل ممتاز، وهذا يفسر وجود علاقة اتساق وترابط متميزة بين فقرات أداة الدراسة والمقياس، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سنتوصل إليها عند تطبيق هذه الاستبانة.

الجدول رقم (IV-31): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	محور القياس في الاستبيان
0,832	10	المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية
0,848	12	مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء
0,859	11	تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ ألفا الجزئي لمحاور وأقسام الاستبانة، يعتبر معامل جيد جدا باعتبار أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحاور الخاصة بالمشاركة في إعداد الموازنات التقديرية ومحور مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ومحور تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تساوي على الترتيب (0,832)، (0,848)، (0,859)، وكل المعاملات أكبر من (0,7). وهذا ما يفسر أن هناك ثبات جيد جدا بين محاور أداة القياس، كما يدل كذلك على إمكانية ثبات نتائج الاختبار عند إعادة تطبيق هذا الاستبيان.

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

سنقوم من خلال هذا العنصر باختبار توزيع البيانات، إذا ما كانت تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، ثم نقوم بتحليل الفقرات واختبار الفرضيات باستخدام اختبار T للعينة الواحدة.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: سنستعمل اختبار كولموروف-سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعا طبيعيا.

الجدول رقم (IV-32): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

مستوى الدلالة	اختبار كولموروف-سمنوف	محاور الدراسة
0,08	0,130	مدى المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية
0,200	0,083	مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء
0,200	0,114	تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

التحليل الوصفي لنتائج الدراسة:

- الجنس:

الجدول رقم (IV-33): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

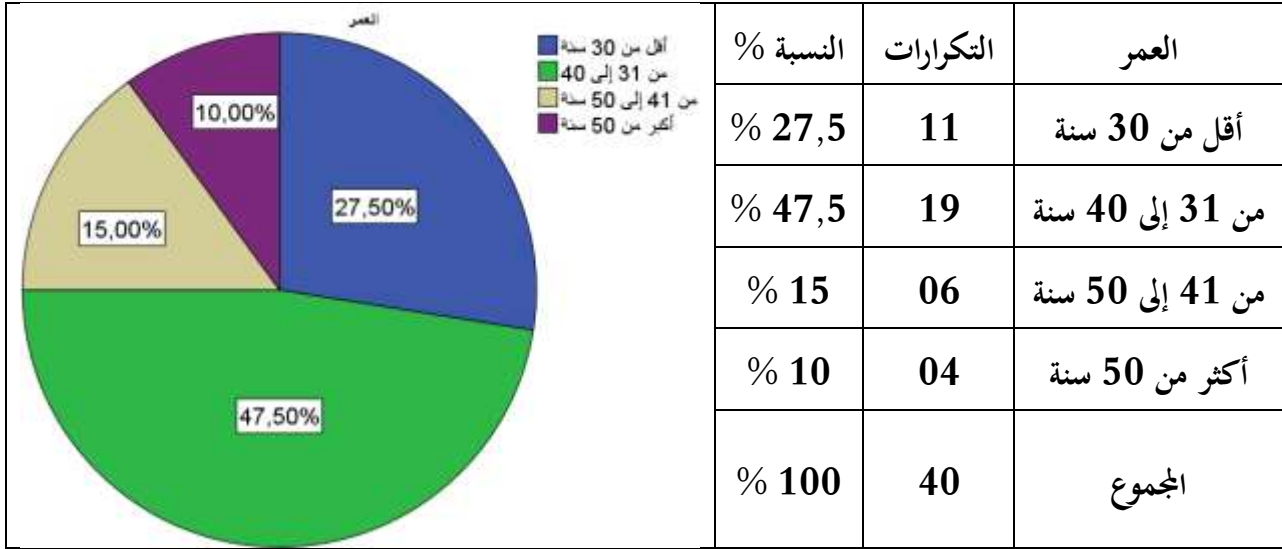


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن 67% من عينة الدراسة ذكور، والباقي إناث بنسبة 32%، كما نلاحظ أن نسبة النساء التي تتولى مراكز المسؤولية نسبة معقولة جدا وهي تقريبا نصف نسبة الذكور.

- العمر:

الجدول رقم (IV-34): توزيع أفراد العينة حسب العمر

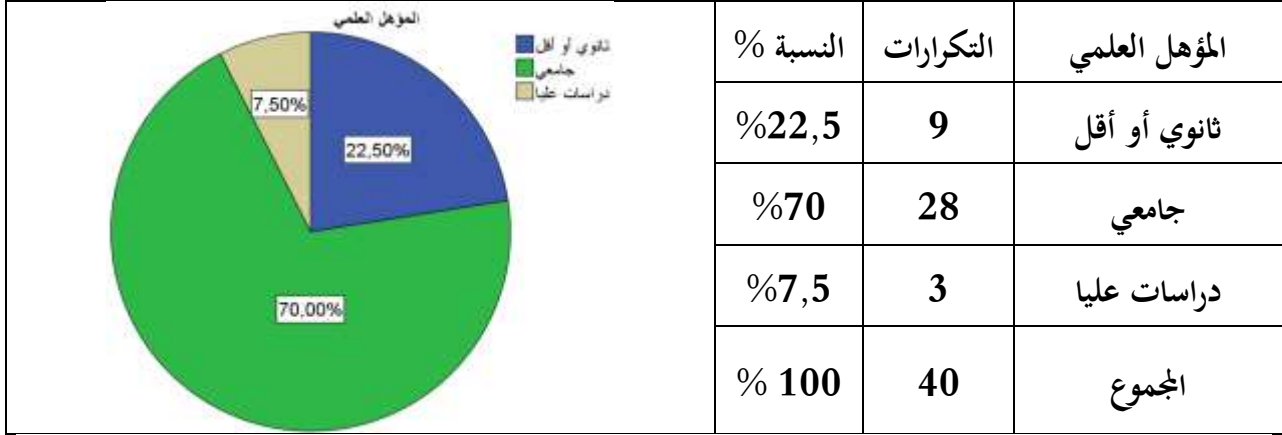


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة متباينة حيث نجد أن 27,5% تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة 47,5%، أما نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فبلغت 15%، أما نسبة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فبلغت 10%، وهذا ما يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب والشكل السابق يبين ذلك.

- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (IV-35): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 22,5% من أفراد العينة المستجوبين حاصلين على مستوى ثانوي أو أقل، في حين نجد أن نسبة الحاصلين على مستوى جامعي تبلغ نسبة 70%، ومن يملكون شهادة دراسات عليا فنسبتهم بلغت 7,5%، ومنه نلاحظ أن النسبة الغالبة هي لذوي المؤهل جامعي والشكل يبين ذلك. وكننتيجة للتحليل الوصفي يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من العمال تميل كفة الذكور على الإناث، ويميل متوسط العمر لفئة الشباب، وعموما يمكن اعتبار عينة الدراسة ذات مستوى عالي يمكن لها من استيعاب أهمية الموازنات التقديرية والاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

تحليل فقرات المحاور:

الجدول رقم (IV-36): تحليل فقرات المحور الأول: المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	0,66	4,02	الموازنات التقديرية تم كل من المديرين، العمال التشغيليين ومراقبي التسيير في المؤسسة	1
2	0,64	4,00	تملك المؤسسة نظام موازنات فعال	2
9	0,52	3,67	العاملين يدركون أهمية ودور الموازنات التقديرية في المؤسسة	3
5	0,66	3,77	المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بالموازنات	4
4	0,72	3,80	تساعد الموازنات في عملية صنع القرار داخل المؤسسة	5
3	0,72	3,87	يلعب رؤساء مراكز المسؤولية دورا بارزا في إعداد الموازنات التقديرية	6
6	0,59	3,75	تتوافق الموازنات التقديرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	7
7	0,63	3,75	خطط العمل تصف الخطوات المحددة التي يجب على المؤسسة اتخاذها	8
8	0,67	3,75	المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بالموازنات	9
10	0,69	3,67	القائمين على الموازنات التقديرية بالمؤسسة لديهم حنك وخبرة	10
		3,80	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستطيع ملاحظة ما يلي:

نلاحظ اتفاقا مطلقا بين كل مفردات عينة الدراسة بخصوص درجة تبني عبارات المحور الأول، وكان الاتجاه العام هو الموافقة على كل العبارات التي تضمنتها فقرات المحور الأول، فاحتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الأولى من حيث درجة التبني بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,66، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 2 بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,64، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة رقم 6 بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,72، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 5 بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,72، وفي المرتبة الخامسة

جاءت الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,66، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 7 بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,59، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,67، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,52، وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,69.

الجدول رقم (IV-37): تحليل فقرات المحور الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
5	0,51	3,87	المؤسسة توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية	1
9	0,63	3,75	التخطيط في المؤسسة وثيقة على شكل دليل للعمليات الداخلية	2
4	0,61	3,97	تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة لقياس كفاءة الأداء المالي	3
6	0,68	3,87	تستخدم المؤسسة في ممارسة مهامها والمتمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء: الموازنات التقديرية	4
1	0,57	4,07	هناك معايير لمتابعة تنفيذ الخطة بالمؤسسة تكون موضحة مسبقا	5
2	0,60	4,00	تقوم المؤسسة بتخطيط مستقبلها المرغوب الوصول إليه	6
9	0,63	3,75	الموازنات التقديرية تعمل على زيادة وتطوير فعالية نظام الاتصال في المؤسسة	7
10	0,70	3,75	تقيم وتحلل المؤسسة وضعها الحالي، وتحسن تصميم الأهداف واتخاذ القرارات	8
7	0,53	3,85	الموازنات التقديرية وسيلة رقابة للتحكم بأداء العاملين	9
3	0,71	4,00	فعالية رقابة تؤدي إلى تحسين الأداء، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة	10
8	0,60	3,80	توفر الرقابة تغذية عكسية لوضع المؤسسة الحالي	11
8	0,60	3,80	الرقابة بالمؤسسة تؤدي إلى مكافئة النجاح بدل معاينة الفشل	12
		3,87	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نستطيع ملاحظة ما يلي:

نلاحظ اتفاقا مطلقا بين كل مفردات عينة الدراسة بخصوص درجة تبني عبارات المحور الثاني، وكان الاتجاه العام هو الموافقة على كل العبارات التي تضمنتها فقرات المحور الثاني، فاحتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الأولى من حيث درجة التبني

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري 0,57، تلتها الفقرة رقم 6 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,60، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,71، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,61، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,51، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,68، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,53، وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرتين رقم 11 و 12 بنفس المتوسط الحسابي 3,80 ونفس الانحراف المعياري 0,60، وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرتين كذلك رقم 2 ورقم 7 بنفس المتوسط الحسابي 3,75 والانحراف المعياري 0,63، وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم 8 بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,70.

الجدول رقم (IV-38): تحليل فقرات المحور الثالث: تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	0,57	3,85	جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها	1
3	0,68	3,80	المؤسسة تمتلك الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المالية	2
5	0,65	3,77	المؤسسة تقوم بتقييم الأداء المالي على المستوى الكلي	3
11	0,63	3,55	المؤسسة تحدد مؤشرات أداء مالية رئيسية لقياس الأداء الاقتصادي	4
2	0,64	3,80	للمؤسسة القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد	5
10	0,63	3,60	المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية وحرية أكبر في العمل أكثر من منافسيها.	6
8	0,61	3,67	المؤسسة تحقق النتائج المتوقعة منها	7
9	0,54	3,60	درجة تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة كبيرة	8

الفصل الرابع: الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف E.C.D.E

4	0,53	3,77	كفاءة المؤسسة جيدة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تنفيذه من أهداف	9
7	0,59	3,72	المؤسسة تقوم بتشخيص مصادر القوة والضعف لديها باستمرار	10
6	0,54	3,75	قياس الأداء المؤسسي هي الطريقة التي يتم بها تقييم تقدم المؤسسة	11
		3,71	المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نستطيع ملاحظة ما يلي:

نلاحظ اتفاقا مطلقا بين كل مفردات عينة الدراسة بخصوص درجة تبني عبارات المحور الثالث، وكان الاتجاه العام هو الموافقة على كل العبارات التي تضمنتها فقرات المحور الثالث، فاحتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,57، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 5 بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,64، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 2 بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,68، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,53، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,65، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,54، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,59، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة رقم 7 بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,61، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم 8 بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,54، وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم 6 بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,63، وفي المرتبة الحادية عشر جاءت الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,63.

إختبار فرضيات الدراسة:

إختبار الفرضية الأولى:

الفرضية العدمية H0: إعداد الموازنات التقديرية لا يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية؛

الفرضية البديلة H1: إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-39): نتائج اختبار الفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتوسط الحسابي	محتوى المحور	المحور
0,000	2,03	58,414	3,80	مدى المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية) تساوي 3,80 قيمة t المحسوبة تساوي 58,414 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,03، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من قيمة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد أن إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية.

اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية العدمية H_0 : الموازنات التقديرية لا تساهم في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء؛
الفرضية البديلة H_1 : الموازنات التقديرية تساهم في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-40): نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتوسط الحسابي	محتوى المحور	المحور
0,000	2,03	64,452	3,87	مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء) تساوي 3,87 وقيمة t المحسوبة تساوي 64,452 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

2,03، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من قيمة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد أن الموازنات التقديرية تساهم في عملية التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء. اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية H_0 : مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لا تقوم بتقييم أدائها؛

الفرضية البديلة H_1 : مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تقوم بتقييم أدائها.

لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-41): نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتوسط الحسابي	محتوى المحور	المحور
0,000	2,03	59,970	3,71	تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف) تساوي 3,71 وقيمة t المحسوبة تساوي 59,970 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,03، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من قيمة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تقوم بتقييم أدائها بشكل دوري.

وبهذا نكون قد أنهينا تحليل نتائج البيانات واختبار الفرضيات وتم التوصل إلى النتائج التالية:

إختبار الفرضية الأولى : مقبولة؛

إختبار الفرضية الثانية : مقبولة؛

إختبار الفرضية الثالثة : مقبولة.

اختبار الفروقات:

أولا: الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى جنس المبحوثين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة حول (المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية) والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (IV-42): نتائج اختبار الفروق بين جنس المبحوثين

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية	ذكر	27	3,81	0,39
	أنثى	13	3,78	0,46

اختبار T		اختبار Levene		طبيعة التباين
SIG	T	SIG	F	
0,811	0,241	0,369	0,826	متجانس
				غير متجانس

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الذكور هو 27 وعدد الإناث 13، والمتوسط الحسابي لإجابات الذكور بلغ 3,81، أما المتوسط الحسابي لإجابات الإناث فبلغ 3,78، لكن نلاحظ أن إجابات الذكور أقل تشتتاً من إجابات الإناث، حيث بلغ الانحراف المعياري لإجابات الذكور 0,39 والإناث 0,49، وبما أن اختبار ليفن يساوي 0,826 بمستوى دلالة 0,369 فهذا يدل على أن التباين متجانس، ومنه نلاحظ أن قيمة T تساوي 0,241 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,811 وهي أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية.

ثانياً: المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى جنس المبحوثين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة حول (المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية) والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (IV-43): نتائج اختبار الفروق بين المؤهل العلمي للمبحوثين

المتغير	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية	ثانوي أو أقل	9	3,90	0,58
	جامعي	28	3,75	0,35
	دراسات عليا	3	4,06	0,41

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
بين المجموعات	0,371	2	0,186	1,097	0,344
داخل المجموعات	6,257	37	0,169		
المجموع	6,628				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المبحوثين ذوي مستوى ثانوي أو أقل هو 27 وعدد المبحوثين ذوي مستوى جامعي هو 28، وأصحاب دراسات عليا هو 3 مبحوثين، ونلاحظ أن مستوى مشاركة أصحاب دراسات عليا في إعداد الموازنات التقديرية أعلى بمتوسط حسابي بلغ 4,06، يليه أصحاب مستوى ثانوي أو أقل 3,90 ثم أصحاب مستوى جامعي بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي 3,75.

كما نلاحظ أن قيم F بلغت 1,097 عند قيمة احتمالية بلغت 0,344 وهي أكبر من 0,05، وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى المؤهل العلمي للمبحوثين.

ثالثا: العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى عمر المبحوثين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة حول (المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية) والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (IV-44): نتائج اختبار الفروق بين المؤهل العلمي للمبحوثين

المتغير	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية	أقل من 30 سنة	11	3,79	0,47
	من 31 إلى 40 سنة	19	3,67	0,36
	من 41 إلى 51 سنة	6	3,98	0,29
	أكثر من 50 سنة	4	4,22	0,35

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
بين المجموعات	1,226	3	0,409	2,724	0,059
داخل المجموعات	5,402	36	0,150		
المجموع	6,628	39			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المبحوثين أقل من 30 سنة هو 11 وعدد المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة هو 19، وعدد الذين عمرهم بين 41 و 50 سنة هو 6 مبحوثين، وعدد الذين يفوق سنهم 50 سنة هو 4 مبحوثين، ونلاحظ أن مستوى مشاركة الفئة الأخيرة أعلى بمتوسط حسابي بلغ 4,22، يليه أصحاب العمر بين 41 و 50 سنة بمتوسط حسابي بلغ 3,98 ثم أصحاب العمر أقل من 30 سنة بمتوسط حسابي 3,79. كما نلاحظ أن قيمة F بلغت 2,724 عند قيمة احتمالية بلغت 0,059 وهي أكبر من 0,05، وعليه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى عمر المبحوثين.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، حيث حاولنا التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ودورها في تقييم الأداء في هذه المؤسسة، فبعد أن تطرقنا في البداية إلى تقدين المؤسسة محل الدراسة من حيث تاريخ النشأة، التطور، الهيكل التنظيمي ... إلخ، قمنا بعد ذلك في إطار الدراسة الميدانية والتي حاولنا من خلالها إبراز الموازنات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة بإعدادها والمتمثلة في موازنة المبيعات، الإنتاج وموازنة الموارد البشرية، حيث تطرقنا إلى كيفية إعدادها وتحليلها ودور كل موازنة من الموازنات السابقة الذكر في عملية تقييم الأداء.

وللاطلاع أكثر على حيثيات الموازنات التقديرية وعلاقتها بتقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، قمنا بالاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات حيث توصلنا بعد عرض وتحليل الإجابات أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تقوم باستعمال الموازنات التقديرية في عملية تقييم أدائها بمشاركة جميع المستويات الإدارية.

حزب الله
فدعواهم

تستخدم الموازنات التقديرية كجزء من مسؤوليات الإدارة، فهي تساعد الإدارة على إنشاء خطط محددة لتلبية الأهداف الاستراتيجية، حيث تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في تقييم أداء المؤسسات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له. فالموازنات التقديرية توفر ارشادات حول كيفية إنفاق الأموال، ولكن هذه الارشادات قد لا تكون بالدقة اللازمة، فمن النادر أن ترتبط الأنشطة بدقة بالمخصصات المالية المنصوص عليها، ويرجع ذلك إلى التناقضات والظروف التي لم يكن من الممكن توقعها، وأحيانا تكون نتيجة التوقع الخاطئ، لذا فعملية تقييم الموازنات التقديرية تقيس درجة التناقض وتحاول تحديد الافتراضات غير الدقيقة حتى تتمكن من التنبؤ بشكل أكثر دقة في المستقبل.

عملية التنبؤ بالموازنات التقديرية تعطي فرصة لتخصيص وقت للمؤسسة للتركيز على فهم كيفية عمل الأعمال، فهي تعتبر فرصة للبحث وتحديد المتغيرات الكاملة وراء الاختلافات ثم إجراء تغييرات لتحقيق قدر أكبر من الاتساق، فعملية تقييم الأداء تجبر المؤسسة على القاء نظرة فاحصة على الافتراضات والتفكير فيما إذا كانت قد واجهت ظروفًا غير اعتيادية وغير متوقعة أدت إلى نتائج غير متوقعة، أو إذا كان فهم أصحاب مراكز المسؤولية للمتغيرات المالية غير مكتمل، فإذا وضعت افتراضات خاطئة، فإن عملية تقييم أداء الموازنات التقديرية تخلق مساحة وعملية لمراجعتها وتقومها.

وبالرجوع إلى إشكالية البحث المتمثلة أساسا في كيفية إعداد وتقييم الأداء عن طريق الموازنات التقديرية، ومن خلال دراستنا للموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- عملية إعداد الموازنات التقديرية أعمق بكثير من التفسير السطحي، حيث يمكن أن تكون من أقوى الأدوات لضمان استمرار المؤسسة، حيث وجود فهم أساسي لها أمر مهم لنجاح ما أنجزت لأجله؛
- قد لا يحصل المديرون الجدد على تدريب كاف على كيفية الإدارة الفعالة للموازنات التقديرية، لذا يجب عليهم تطوير المهارات اللازمة للتعرف على منهجية إعداد الموازنات التقديرية، بالاطلاع على الأمثلة الناجحة في إعدادها؛
- الموازنات التقديرية هي أداة تنظيمية تستخدم للتخطيط والتحكم في الشؤون المالية داخل المؤسسة، فهي واحدة من أهم مهام الإدارة المالية، فهي مبادئ توجيهية لخطط العمل المستقبلية، وتعد الإدارة الفعالة للموازنات التقديرية أمراً ضرورياً لكل مؤسسة مهما كان حجمها؛
- تحدد الخطة الاستراتيجية اتجاه وأهداف المؤسسة، والمبادئ التوجيهية لتحقيق تلك الأهداف، بينما الموازنات التقديرية تركز على الأموال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، فالموازنات التقديرية هي جزء فقط من التخطيط الاستراتيجي؛
- تعتمد عملية التنبؤ على أرقام الأعمال السابقة والحالية، وقد يكون غير دقيق، لذا لا يجب وضع الموازنات التقديرية على أساسه، فهو سيكون بمثابة أساس لمزيد من التخطيط للحصول على تنبؤ أكثر دقة، لهذا على المؤسسة أن تضع في الحسبان العوامل الخارجية لعملها؛
- يشير الأداء إلى إجراء مهمة محددة ويتم قياسه بناء على نجاح فرد أو مجموعة من الأفراد في أداء هذه المهمة، وهذا العمل مكرس لتشخيص الأداء؛
- التنافس بين المؤسسات الانتاجية يؤدي إلى البحث عن الأداء مهما كانت شدته وشكله؛
- تقييم أداء المؤسسة نظام معقد بسبب الترابط بين مكوناته المتعددة، فتشخيص الأعمال التي تمت يؤدي إلى تحسين الأداء؛
- عملية تقييم الأداء تتطلب الاستناد إلى طريقة تشخيصية قوية، والسبب الرئيسي هو أن مفهوم الأداء لا معنى له إلا في سياق استخدامه: أداء ماذا؟ الأداء من أجل ماذا؟ الأداء لمن؟؛
- يشير الأداء إلى تحليل أداء المؤسسة مقابل أهدافها وغاياتها، أو مقارنة النتائج المرجوة مقابل النتائج الفعلية، فهو مقارنة نتائج أو مخرجات حقيقية بالنتائج المقصودة، ويركز التحليل على ثلاث نتائج رئيسية؛ أداء المساهمين، الأداء المالي، أداء السوق؛

- هناك صعوبات وتحديات تواجه أصحاب مراكز المسؤولية عند اعدادهم للموازنات التقديرية، فتحديد المفاهيم المتعلقة بالموازنات التقديرية تعتبر في حد ذاتها تحد، ومن أهم هذه التحديات؛ تحديد مفهوم الرقابة وكيفية إجرائها، تحديد الدور المنوط بالموازنات القديرية داخل المؤسسة، وتحديد مفهوم وكيفية إجراء عمليات التنبؤ؛
- تهدف عملية الرقابة داخل المؤسسة إلى الإجابة على أسئلة المديرين من أجل التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة، وذلك بمتابعة التوقعات من خلال مقارنة الأداء السابق والحالي، وتعديل الأهداف في الوقت المناسب، حيث أن الفشل في عملية الرقابة قد يؤدي إلى فشل نظام المؤسسة ككل وبالتالي انهيار المؤسسة؛
- تحديد أهمية الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في المؤسسة، يؤدي إلى إظهار دورها كآلية لمراقبة التسيير، فمراقبة التسيير هي المسؤولة على عملية الرقابة في المؤسسة؛
- إشراك المؤسسة لموظفيها في إعداد الموازنات التقديرية يؤدي إلى إحساسهم بالإنتماء، وبالتالي تؤثر في سلوكهم، كما أنها تعتبر كأداة للتحفيز والاتصال العمودي والأفقي في المؤسسة، ومصدر مهم للمعلومات واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية؛
- قد تضطر المؤسسة إلى تقليص طموحاتها بشأن أحد الخيارات أو تقويته بناء على التنبؤ، لذا يعتبر أهم تحد بالنسبة للمؤسسة، لذا لا بد من تبيان دوره في إعداد الخطط والموازنات؛
- وجود اختلافات بين التنبؤ والطلب الحقيقي أمر طبيعي، لكن إذا زاد الاختلاف عن الحد المسموح به لا بد من إعادة النظر في طرق ووسائل عملية التنبؤ حتى يؤدي الدور الذي استخدم لأجله.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تقوم باستخدام الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء، حيث خلص الطالب من خلال دراسته إلى أن اتجاه العينة إيجابي نحو اهتمام المؤسسة باستخدام الموازنات التقديرية في تقييم أدائها؛
- لا يتمتع مسؤولو مراكز المسؤولية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بدرجة عالية من الإدراك لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة من أجل إعداد الموازنات التقديرية، حيث أن أقسام المؤسسة لا تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل من أجل الإعداد للموازنات التقديرية؛
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لا تستخدم نتائج الموازنات التقديرية في معالجة الإنحرافات والعمل على الاستفادة منها وتفادي حدوثها مستقبلاً؛
- عدم الاعتماد على الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تعتمد مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف في تقديراتها على الطرق التقليدية البسيطة مثل إضافة أرقام إلى السنوات السابقة والخبرة المكتسبة؛
- ضعف تواصل المؤسسة مع المحيط الخارجي، وهذا راجع لعدم وجود قاعدة بيانات تمكنها من معرفة المستجدات والمتغيرات؛
- كميات الإنتاج لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تساوي كمية الطلب والمبيعات، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر كميات إنتاج تتوافق مع كميات الطلب حتى لا تتحمل تكاليف نفاذ الكميات وحتى لا تفقد فرصة تلبية احتياجات الزبائن، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على التخطيط الإجمالي للإنتاج، الذي يمثل الحل الأنسب مع الأخذ بعين الاعتبار العمل الإضافي لتلبية إنتاج المؤسسة، مع تحمل نفقات توظيف أو تسريح العمال متى كان ذلك في مصلحة المؤسسة ويساعدها على اعتماد أفضل البدائل الاستراتيجية لهدف التفوق على المنافسين؛
- اتباع مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لنظام الطلبيات والطاقة الإنتاجية للآلات؛
- غياب رؤية استراتيجية تجعل المؤسسة تصبو إلى السيطرة على الأسواق المحلية أو تطوير المنتجات للرفع من قدرتها التنافسية؛
- سوق استعمال التقنيات المحاسبية الأكثر فعالية في الرقابة كالمحاسبة التحليلية والتي تعتبر نتائجها كمدخلات لنظام الموازنات التقديرية؛
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لا تقوم بإعداد محاسبة التكاليف؛

- تركز مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف أكثر على موازنة المبيعات والإنتاج؛ حيث تعتمد على الأساليب التاريخية كنشاط السنوات السابقة؛
- تحقق الفرضية الأولى والتي تنص على أن إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية في مؤسسة الاسمنت؛
- تحقق الفرضية الثانية التي تنص على أن الموازنات التقديرية تساهم في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف؛
- تحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تقوم بتقييم أدائها بشكل دوري؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى جنس الباحثين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى المؤهل العلمي للمبشرين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعود إلى عمر الباحثين في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

الاقتراحات:

- حتى يتم الاستفادة من الموازنات التقديرية، على المؤسسات الانتاجية القيام بتكوين عمالها، خاصة المسؤولين عن مراكز المسؤولية فيها، في كيفية إعداد الموازنات التقديرية،
- ضرورة توفير المؤسسات الإنتاجية بيئة عمل تشجع على مشاركة مسيروا مراكز المسؤولية في إعداد الموازنات التقديرية، حتى تزيد من شعورهم بالانتماء، وهذا ما يؤدي إلى توافق المصالح العامة مع المصالح الشخصية لهم، وينتج عنه التزام تنظيمي تام؛
- ضرورة وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس؛
- على مديري المؤسسات الانتاجية أن يقوموا بضمان التغذية العكسية عند إعداد الموازنات، حتى يقوم مسيروا مراكز المسؤولية بتحسين أدائهم.
- ضرورة إنشاء خلية للتخطيط واليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة تتمتع بصلاحيات واسعة نحوها لها الإدارة العليا؛

- يجب أن تحرس المؤسسة على زيادة اهتمامها بعناصر اليقظة الاستراتيجية لاسيما اليقظة التنافسية حتى تحجز مكانة تنافسية جيدة بين المنافسين؛
- استقطاب كفاءات تتمتع بالخبرة الميدانية في مجال إعداد الموازنات التقديرية ولها روح الإبداع وتقديم الأفضل؛
- إعطاء المعلومة قيمة لدى جميع أفراد المؤسسة وفي مختلف مستوياتها التنظيمية، وتوعية مسؤولي مراكز المسؤولية بضرورة السعي وراء تقديم الأفضل وجعل المعلومة ذات الأهمية هي أسمى غاياتهم؛
- العمل على نشر ثقافة تشاركية للمعلومة بين جميع الأطراف المكونة للطاقتم الإداري المشرف على تسيير المؤسسة؛
- الحرص على تكوين جميع الأفراد المسؤولين على الوحدات الإدارية في مجال إعداد الموازنات التقديرية بطريقة مبدعة ومسايرة للتطورات الحاصلة في المجال الأكاديمي والمتعلقة بالتقنيات الحديثة في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، كما ينبغي أن ينظر إلى هذه العملية على أنها استثمار لا يقل أهمية عن باقي الاستثمارات؛
- إعطاء الأهمية الكاملة لتحضير الموازنات التقديرية وإعدادها طبقا للأهداف المسطرة في المخططات الاستراتيجية للمؤسسة، كما لا بد من إشراك جميع الأقسام في التحضير والإعداد لتحقيق ما هو مسطر؛
- العمل على تقليص المعوقات الداخلية عند إعداد الموازنات التقديرية، وذلك عن طريق التدريب كما ذكرناه سابقا، وسن وفرض قوانين داخلية تتيح بتبادل سلس للمعلومات داخل الأقسام؛
- على مسؤولي المؤسسة أن يقتنعوا بجدوى إعداد الموازنات التقديرية وأهمية استخدامها في عملية تقييم الأداء، وكذلك بأهمية وجود نظام متكامل لتوفير المعلومات التي تحتاجها الموازنات التقديرية ليسهل عملية التنبؤ وتقليل الأخطاء، لأنه كما هو معروف فإن الموازنات التقديرية تعد على أساس المعلومات التي تكسبها المؤسسة من خلال خبرتها وكذلك التنبؤات المستقبلية.

آفاق الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على إشكالية استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية، لكن الدراسة لا تنتهي هنا، وهي قابلة للإثراء من خلال دراستها من جوانب عدة من خلال دراسات مستقبلية تهدف إلى:

- مساهمة الموازنات التقديرية في الرفع من أداء أصحاب مراكز المسؤولية في المؤسسات الإنتاجية؛
- دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية؛
- تأثير الموازنات التقديرية في سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- الموازنات التقديرية والأداء المستدام في المؤسسات الإنتاجية.

قَالَ اللَّهُ لَقَدْ خَلَقْنَاكَ
إِنْسَانًا سَوِيًّا

1- الكتب:

- 1- هاني مُجَّد مُجَّد. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 2- رائد مُجَّد عبد ربه. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- ابراهيم عبد الباقي اسماعيل. (2016). إدارة البنوك التجارية. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 4- أحمد القطامين. (2009). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 5- أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، و بشرى بنت بدير المرسي غنام. (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الإصدار الطبعة 10). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- 6- أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الإنتاج و العمليات. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 7- أحمد يوسف دودين. (2010). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 8- أحمد يوسف عريقات، و صالح توفيق عبد الهادي. (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 9- أحمد محي خلف صقر. (2020). المشروعات الصغيرة: الفكرة وآلية التنفيذ (الإصدار الطبعة الأولى). الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 10- أحمد محي خلف صقر. (2019). العوامل الثقافية والإجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (الإصدار طبعة 1). الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 11- استيفان بيليندا . (2009). أساسيات المحاسبة الإدارية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 12- أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد للنشر والاشهار.
- 13- الاخضر لقليطي . (2019). دراسات في المالية و المحاسبة. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

- 14- الجيلاني حسان ، و بلقاسم سلاطينية. (2012). أسس المناهج الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 15- الحارث النبهان. (2015). كتاب الجيب : تنفيذ الإستراتيجية : حلول من الخبراء لتحديات يومية (الإصدار الطبعة 1). الرياض: شركة العبيكان للتعليم.
- 16- الحارث النبهان. (2015). كتاب الجيب : قياس الأداء : حلول من الخبراء لتحديات يومية. الرياض: العبيكان للنشر.
- 17- السعيد مبروك إبراهيم. (2018). المعلومات و دورها في دعم و إتخاذ القرار الإستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- 18- الطيب سايح. (2022). تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية تمارين محلولة. قسنطينة: ألفا للوثائق للنشر والتوزيع.
- 19- الهادي المشعال. (2010). التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية (الإصدار طبعة 1). بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 20- أيتن محمود المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 21- باديس بن يحيى بو خولة. (2013). الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 22- بشير العلاق. (2008). التسويق الصيدلاني. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 23- بشير العلاق. (2011). تنظيم وإدارة العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 24- بشير العلاق، و حميد الطائي. (2020). ادارة عمليات الخدمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 25- بكوش لطيفة . (2021). نظام التكاليف على أساس الأنشطة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع.
- 26- بهجت عطية راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات.

- 27- بيليندا استيفان. (2009). أساسيات المحاسبة الإدارية كيف تعظم الأرباح وتعزز الأداء المالي. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- 28- تريفورل يانج. (2014). الإدارة الناجحة للمشروعات: صنع النجاح. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 29- جابر شعيب الإسماعيل . (2018). المالية للقادة - أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين. بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 30- جمال عبدالله مُجَد. (2016). التخطيط الاستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المعزز للنشر.
- 31- جمال يوسف بدير. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 32- حسن سليمان أبو بدر. (2019). استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- 33- حسن مُجَد القاضي. (2014). الإدارة المالية العامة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 34- حسين مُجَد حسين إسماعيل. (2013). التسويق باختصار. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 35- حسين عبد الجليل آل غزوي. (2017). التقارير المالية في المنشآت الصغيرة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 36- حسينة حوحو. (2017). التسيير بواسطة الموازنات التقديرية (الإصدار 1). عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- 37- حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 38- حميد الطائي. (2008). بحوث التسويق: مدخل نظري و تطبيقي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 39- دوود سليمان (مترجم) القرنة. (2012). عن القيادة. الرياض: العبيكان للتعليم والنشر.
- 40- رعد عبدالله الطائي، و عيسى فداة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 41- زكريا الدوري ، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، و مُجَّد عبد القادر. (2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 42- زكريا الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 43- زهير عبد اللطيف عابد. (2019). بحوث إعلامية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 44- سعد المحمدي . (2020). نماذج من الإدارات المعاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 45- سعد علي ربحان. (2019). الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني). عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 46- سعدون حمود الربعاوي، و سارة علي سعيد العامري. (2019). طيف التسويق. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 47- سليمان زيدان. (2010). إدارة الجودة الشاملة. الجزء الأول، الفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- 48- سمية عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 49- سمير العبادي، و ميساء سلمان. (2015). المشروعات الصغيرة الممولة وأثرها التنموي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 50- سيد اسماعيل علي. (2020). الوجيه في المشروعات الصغيرة من الفكرة حتى التنفيذ. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 51- سيد عبد النبي مُجَّد. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.
- 52- شعيب الاسماعيل جابر . (2018). المالية للقادة - أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين (الإصدار الطبعة الأولى). بيروت: دار الكتب العلمية.
- 53- شهدان عادل الغرابوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا المعايير الدولية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- 54- شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 55- شيماء سالم. (2006). الاتصالات التسويقية المتكاملة. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- 55- طاهر محمود الكلالدة. (2019). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 56- طاهر أحمد أحمد. (2018). التخطيط الاستراتيجي المستدام. القاهرة: أحمد طاهر أحمد.
- 57- طوقان عامر. (2018). التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي (الإصدار الطبعة الأولى). بيروت: دار البيروني للنشر والتوزيع.
- 58- عادل رزق. (2010). ادارة الازمات المالية العالمية. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- 59- عايد عبد الله العصيمي . (2018). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 60- عائشة يوسف الشمالي. (2017). برنامج تحسين الأداء (الإصدار الطبعة 1). القاهرة: دار الجر للنشر والتوزيع.
- 61- عبد الحق بن تفات، و حكيم بن جروة . (2021). تسويق العلاقات: مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع.
- 62- عبد الحكيم الرجبي. (2007). المحاسبة الإدارية (الإصدار الطبعة 4). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 63- عبد الرحمن بن عنتر . (2020). ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس , الابعاد والاستراتيجيات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 64- عبد العزيز النجار. (2008). الإدارة الذكية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 65- عبد الفتاح عز. (1982). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 66- عبد القادر مُجَّد الأُسطة. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 67- عبد الكريم محسن، و صياح النجار. (2009). إدارة الإنتاج والعمليات. بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.

- 68- عبد الله ابراهيم الدرهمي، و حسن صالح الظافري. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي (الإصدار الطبعة 1). دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 69- عبد المجيد ابراهيم مروان. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق.
- 70- عبود نجم . (2013). مدخل إلى إدارة العمليات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 71- علاء الدين ناظرية . (2012). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 72- علي الزعبي، و أحمد صالح النصر. (2019). التسويق الالكتروني في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 73- فتحي زيد أحمد عصام. (2020). تقييم المشروعات التنموية والإجتماعية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 74- فريد فهمي زيارة. (2011). وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 75- فيصل محمود الغرايبه . (2010). أبعاد التنمية الإجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية. يافا: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 76- قاسم أحمد عامر. (2014). دور الإحصاء في دعم التخطيط الإستراتيجي. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- 77- مايكل أليسون، جود كاي، و مروان الحموي. (2007). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية (الإصدار الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: العبيكان.
- 78- مجيد الكرخي. (2014). تخطيط و تقويم البرامج. عمان: دار المناهج.
- 79- مجيد الكرخي. (بدون سنة). التخطيط الأستراتيجي المبني على النتائج. مسقط: بيت الغشام للنشر والترجمة.
- 80- محفوظ حمدون الصواف. (2021). إدارة المواد والتجهيز المفاهيم- الأساسيات- الإستراتيجيات. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 81- مُجد ساحل. (2020). أسس الموازنة العامة للدولة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي .

- 82- مُجَّد صادق إسماعيل. (2014). *تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 83- مُجَّد علي عبد الوهاب. (1982). *مقدمة في الإدارة*. الكويت: معهد الإدارة العامة.
- 84- مُجَّد عيسى الفاعوري. (2008). *الإدارة بالرقابة*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 85- مُجَّد وائل القيسي. (2016). *الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما* *أتمودجًا*. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- 86- مُجَّد الأمين بن مزيد الموريتاني. (2010). *الرقابة الإدارية في العهد الراشدي*. بيروت: دار الكتب العلمية.
- 87- مُجَّد الصيرفي. (2014). *الاحتراف الإداري الحكومي*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 88- مُجَّد الفاتح محمود. (2014). *إدارة الموازنة بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 89- مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي. (2014). *الإدارة المالية (الإصدار طبعة 1)*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 90- مُجَّد النعيمي، راتب صويص، و صويص غالب. (2020). *إدارة الجودة المعاصرة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 91- مُجَّد بني حمدان خالد، و مُجَّد ادريس وائل. (2010). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 92- مُجَّد جمال عبد الله. (2016). *التخطيط الاستراتيجي (الإصدار 1)*. عمان: دار المعتر للنشر.
- 93- مُجَّد خالد بني حمدان، و وائل مُجَّد إدريس. (2019). *الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 94- مُجَّد سرور الحريري. (2015). *الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال*. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- 95- مُجَّد سرور الحريري. (2016). *الإدارة الدولية للشركات*. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 96- مُجَّد عبد الرحيم عبد الرحيم. (2021). *قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.

- 97- مُجَّد عبد القادر الأسطة. (2016). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- 98- محمود حامد. (2017). الاقتصاد الجزئي. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.
- 99- محمود أحمد أبو سمرة، و مُجَّد عبد الإله الطيبي. (2020). البحث العلمي من التبيين الى التمكين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 100- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. 9: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 101- محمود أيتن المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 102- محمود بشير المغربي مُجَّد الفاتح. (2020). الرقابة الإدارية - رؤية تأصيلية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- 103- محمود جاسم الصميدعي. (2008). إدارة التوزيع بمنظور متكامل. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 104- مسلم علاوي شبلي. (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الادارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 105- مصطفى يوسف كافي. (2009). التسويق الإلكتروني. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 106- مصطفى يوسف كافي. (2013). اقتصاديات البيئة والعولمة. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.
- 107- مفيدة يجياوي. (2016). التقنيات الكمية في ادارة الاعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 108- مكرم باسيللي. (2020). المحاسبة الإدارية مدخل معاصر. المنصورة: المكتبة العصرية.
- 109- منال أحمد البارودي. (2015). القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

- 110- منذر الداود. (2020). دليلك لإنشاء مصنع: خطوة بخطوة لدراسة وتأسيس وإدارة مؤسسة صناعية صغيرة. Munther Al- Dawood.
- 111- مؤيد موسى علي أبو عساف، و هيثم علي المرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 112- ناصر نورالدين. (2019). أسس المحاسبة الإدارية. الاسكندرية: جامعة الاسكندرية.
- 113- نايف الجابري. (2013). الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية: التخطيط- التنفيذ-التقييم (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار اليازوري العلمية.
- 114- نبيل سعد خليل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة (الإصدار الطبعة 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 115- نجم العزاوي، و عبد الله حكمة . (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئة (الإصدار طبعة 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 116- نزار عوني اللبدي. (2015). إدارة العلاقات العامة وتنميتها. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- 117- نظام موسى سويدان، و سمير عزيز العبادي. (2011). تسويق الأعمال: التسويق الصناعي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 118- نعيمة بجاوي، و زكية مقري. (2015). التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 119- نورالدين حامد، و مريم عمارة . (2017). التدقيق الداخلي للتشبيات في المؤسسات الإقتصادية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 120- هالة عبد الله الخولي، و مُجَّد عبد العظيم حسن . (بدون سنة). الموازنات التخطيطية. القاهرة: جامعة القاهرة.
- 121- هايل عبد المولى طشطوش. (2012). المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 122- هدية علي مُجَّد الحشاش، و مُجَّد أحمد محمود صابر. (2005). التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية. طنطا: كلية التجارة جامعة طنطا.
- 123- سعاد عقون. (2018). مراقبة التسيير - دروس وتطبيقات. الجزائر: مؤسسة الصفحات الزرقاء الدولية.
- 124- هنادي نظير. (2019). إدارة المشروعات الصغيرة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 125- هوارى معراج، جهاد بوعزوز، و أحمد مجدل. (2013). تسويق خدمات التأمين: واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 126- هيثم ذيب. (2020). أصول التخطيط الاستراتيجي. عمار: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 127- وليد الحيايى، و علي خلف عبد الله. (2015). التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات (الإصدار الطبعة 1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 128- ياسر أحمد عربيات. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 129- ياسر مُجَّد خليل. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

2- الرسائل الجامعية:

- 130- ابراهيم ابراهيم رشا سليم. (2014). دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء. رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- 131- زينب لعوي. (2018, 06 26). مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة مُجَّد بوضياف.
- 132- سعاد وادة. (2017, 05 17). أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: كلية علوم التسيير.

133- سهيلة عتروس. (2014). مقارنة إحصائية وقياسية في تحسين جودة التنبؤ بالمبيعات دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيتون القنطرة - بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر .

134- صالح علي يحيى جمالة. (2019). أثر المؤسسة في التطور الإداري في إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية 2013 - 2018 . رسالة ماجستير غير منشورة. أم درمان، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.

135- قويدر الواحد عبد الله. (2007). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

3- المجالات العلمية:

136- ريناد عبد الحميد الصاعدي، و راوية رضا عبيد. (أفريل، 2021). دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية في مدينة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية.

137- ريناد عبد الحميد الصاعدي، و راوية رضا عبيد. (أفريل، 2021). دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي - دراسة ميدانية على شركات المساهمة في مدينة جدة-. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المجلد الخامس (18).

138- زكي أبو زيادة. (25, 04, 2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامع النجاح للأبحاث، 25(04)، الصفحات 879-932.

139- شريف درويش ، و ناهد بلقمري . (01, 03, 2016). التسيير التنبئي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الصفحات 253-275.

140- عبد الحميد ريناد الصاعدي، و رضا راوية عبيد. (2021). دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية في مدينة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المجلد 5(العدد 18)، الصفحات 309-346.

141- عبد القادر مطاي، و ربيعة بوقادير. (29, 10, 2018). تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001 - 2016. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 14(19)، صفحة 277.

142- لطفي زعباط. (30 06, 2015). العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 06(03)، الصفحات 182-196.

143- مُجّد ذيب المبيضين . (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الصفحات 689-704.

144- مُجّد لمين علون، السبتي وسيلة، و موفق سهام. (07 جوان, 2021). أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار - وحدة الرعاية-. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الصفحات 245-266.

145- نصيرة أبختي ، و يحيى زروقي . (جانفي, 2016). تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة. المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة(7).

146- هشام برو. (17 فيفري, 2021). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج بورتر و لولر في الدافعية. مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، الصفحات 94-111.

4- مواقع الأنترنت:

147- شركة هارفرد بنزس ريفيو سكول بيليشينغ. (04 اوت , 2021). تم الاسترداد من المفاهيم الادارية

148- أحمد الحلو. (15 04, 2019). ما هي العوامل المؤثرة في دقة عملية التنبؤ بالمبيعات؟ تاريخ الاسترداد

04 03, 2022، من أجيب: -https://ujeeb.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AF%D9%82%D8%A9-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A8%D8%A4-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%

%D9%87%D9%8A-

%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9-

%D9%81%D9%8A-%D8%AF%D9%82%D8%A9-

%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A8%D8%A4-

%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%

149- الشبكة العربية للإدارة. (21 11 , 2016). تاريخ الاسترداد 27 03 , 2022، من لينكد إن:

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-%D9%88%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%AA%D9%84%D9%81%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D9%85%D9>

150- المركز الوطني للسجل التجاري. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 13 05 , 2021، من بوابة المركز الوطني

للسجل التجاري: <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/statistique>

151- إيمان المشاقبة. (15 10 , 2020). تاريخ الاسترداد 23 03 , 2022، من حياتك:

https://hyatok.com/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A:_%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1%D9%87_%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87

152- خالد طاهر الحبابي . (16 05 , 2011). المحاسب الأول. تاريخ الاسترداد 03 03 , 2022، من

المحاسب الأول: <https://www.almohasb1.com/2011/05/budget.html>

153- خالد مُجد حسين. (25 ماي, 2013). خطوات الرقابة. تاريخ الاسترداد 13 أوت, 2021، من

تويتر: <https://twitter.com/khalidhusain/status/338118544829075456?lang=eu>

154- دعاء الخطيب. (04 01 , 2021). تاريخ الاسترداد 27 03 , 2022، من تواصل منتدى التسوق

والإعلام الرقمي: <https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/digital-marketing-strategy/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%88-%d8%aa%d8%ad%d9%84%d9%8a%d9%84-%d8%b3%d9%88%d8%a7%d8%aa-swot-analysis-%d9%88%d9%85%d8%a7-%d8%a3%d9%87%d9%85%d9%8a%d8%aa%d9%87-%d9%81%d9%8a-%d8%a8%d9%86>

155- عبد الكريم محسن ، و صباح مجيد النجار. (18 12 , 2020). تاريخ الاسترداد 27 03 , 2022،

من المرجع: <https://almerja.com/reading.php?idm=144072>

156- فريق متخصص في البحث. (24 09, 2021). 7 استراتيجيات حديثة للتنبؤ بالمبيعات للشركات

الناشئة. تاريخ الاسترداد 03 03, 2022، من رائد الأعمال العربي: [https://the-arabic-entrepreneur.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D8%A8%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A8%D8%A4-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D8%A8%D8%AA](https://the-arabic-entrepreneur.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A8%D8%A4-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D8%A7%D8%A8%D8%AA)

157- لمى الخظر. (31 01, 2022). تاريخ الاسترداد 09 04, 2022، من موضوع: https://mawdoo3.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA#cite_note-7e6d272b_b1c8_479b_b9db_72d776ae6b03-1

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1- Les ouvrages:

- 1- Cunningham , B., Nikolai-HCP , L., Bazley, J., Kavanagh , M., & Simmons, S. (2019). *Accounting: Information for Business Decisions* (éd. 3). South Melbourne: Cengage learning australia.
- 2- Desreumaux , A., Lecocq , X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie* (éd. 2). Paris: Pearson Education.
- 3- Scarlett, R. (2006). *Management Accounting-Performance Evaluation*. Oxford: CIMA Publishing .
- 4- ALAZARD, C., & SÉPARI, S. (2010). *Contrôle de gestion manuel et applications* (éd. 2ème). Paris: Dunod.
- 5- Anderson, M., Beck, L., Pierce, L., Taylor, J., Williamson, R., Saya, W., et al. (2019). *Certified Professional Maintenance Manager Review Pack*. Arlington: association of facilities engineering.
- 6- Appercel, R. (2022). *Contrôle de gestion*. paris: Ellipses.
- 7- Armstrong, M. (2006). *PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES* (éd. 3RD). London and Philadelphia: KOGAN PAGE .

- 8- Belamich , S., & Ingarao, A. (2021). *Fiches de marketing*. france: EDITIONS ELIPSES.
- 9- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales* (éd. 2ème). Paris: Pearson.
- 10- Bouquin, H. (1992). *LA MAITRISE DES BUDGETS DANS L'ENTREPRISE*. Paris: EDICEF.
- 11- Bozec, R. (2004, 12 04). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique*, 80(04), pp. 619-654.
- 12- Brault, R., & Giguère, P. (1997). *Comptabilité de gestion*. Québec: les presses de l'Université Laval.
- 13- Burns, J., Quinn, M., Warren, L., & Oliveira, J. (2013). *EBOOK: Management Accounting*. London: McGraw Hill Education.
- 14- Charifzadeh, M., & Taschner, A. (2017). *Management Accounting and Control: Tools and Concepts in a Central European ...* Germany: Wiley-VCH.
- Dhénin , J.-F., Fournier , ., & Dreyfus, N. (2004). *Gestion de la clientèle*. Paris: Breal Editions.
- 15- Ferré, , J., & Leroux, P. (2009). *Préparation aux diplômes d'éducateur sportif Bases anatomiques et physiologiques de l'exercice musculaire et méthodologie de l'entraînement*. Paris: @mphora.
- 16- Gopee, N., & Galloway, J. (2017). *Leadership and Management in Healthcare* (éd. 3rd). London: SAGE Publications LTD.
- 17- Helluy, A., & Durand, X. (2009). *Les fondamentaux du contrôle de gestion Pour une entreprise performante et durable*. Paris: Groupe Eyrolles.
- 18- Loth, D. (2004). *Marketing international* (éd. 2ème). Paris: Publibook.
- 19- Marcoux, M. (2003). *Organisation & activités comptables* (éd. 2ème). Rome: Breal.
- 20- Mayrhofer, U. (2007). *Management stratégique*. Rome: Breal édition.

- 21- Mimbang , J., Speth , C., & del , T. (2018). *Devenez un as de la stratégie*. Bruxelles: Lemaitre Publishing.
- 22- Pepe, L. (2020). *Planning for Success: Strategies That Enhance the Process of Goal Attainment*. London: Rowman & Little Field Publishing Group.
- 23- Singh, B. (2010). *Performance Management System: A Holistic Approach*. New Delhi: Excel books.
- 24- Warren , C., Reeve , J., & Duchac, J. (2016). *Financial & Managerial Accounting*. Boston: Cengage.
- 25- Westfechtel, B. (1999). *Models and Tools for Managing Development Processes*. Berlin: Springer-Verlag.
- 26- ZAIN, M. (2021). *CIA Challenge Exam Study Book 2022*. Karachi: Zain Academy.
- 27- Baker, J., Baker , R., & Dworkin, N. (2018). *Health Care Finance*. Burlington: Jones and Bartlett learning .
- 28- Bose, C. (2010). *Fundamentals of Financial Management* (éd. 2emme). New Delhi: PHI Learning Private Lilited.
- 29- Brown, M., Rascher, D., Nagel, M., & McEvoy, C. (2017). *Financial Management in the Sport Industry* (éd. 2emme). LONDON: Routedledge .
- 30- Capocchi, A. (2019). *Economic Value and Revenue Management Systems*. Milan: Palgrave Macmillan.
- 31- Chitale , a., & gupta, r. (2014). *materials management a supply chain perspective: text and cases* (éd. 3). delhi, : phi learning private limited.
- 32- Finkler, S., & McHugh, M. (2008). *Budgeting Concepts for Nurse Managers* (éd. 4). Missouri USA: SAUNDERS Elsevier.
- 33- Hansen , D., & Mowen, M. (2018). *Cornerstones of Cost Management* (éd. 4). Boston: Cengage learning.
- 34- Harvard Business School Press. (2005). *The Essentials of Finance and Budgeting*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- 35- HONORAT, P. (2005). *Le budget facile pour les managers* (éd. 2). Paris: Eyrolles.
- 36- Kimmel , P., & Weygandt, J. (2019). *Survey of Accounting* (éd. 2). New jersey, : John Wiley & Sons.
- 37- Lewis, R. (1995). *Activity-based Models for Cost Management Systems*. London: Quorum Books.
- 38- Livingstone , J., & Grossman, T. (2002). *The Portable MBA in Finance and Accounting*. New York: John Wiley & sons, inc.
- 39- Plachy, R., & Plachy, S. (1988). *PERFORMANCE MANAGEMENT Getting Results From Your Performance Planning and Appraisal System*. New York: amacom American Management Association.
- 40- Reddy, R. (2004). *Management Accounting*. New Delhi: A.P.H publishing corporation.
- 41- Ross, T. (2019). *A Comprehensive Guide to Budgeting for Health Care Managers*. Wall Street: Jones & Bartlett Learning.
- 42- SHIM, J., SIEGEL, J., & SHIM, A. (2012). *Budgeting Basics and Beyond*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 43- Warren , C., Reeve , J., & Duchac, J. (2016). *Accounting* (éd. 26). Boston: Cengage Learning.
- 44- Wireman, T. (2005). *Developing Performance Indicators for Managing Maintenance* (éd. 2). New York: Industrial press INC.
- 45- Hamdi, K. (1995). *Comment diagnostiquer et redresser une entreprise : le diagnostic global diagnostic commercial social financier stratégique et managérial*. ALGER: Rissola.
- 46- Akande, O. O., & Yinus , O. (2014). In Fluence of budgeting system on Entrepreneurial Business performance: perspective of Small business Owner in lagos state Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, VOL 16, pp. 58-64.
- 47- Akande, O. O., & Yinus, O. (2014, juin). influence of budgeting system on entrepreneurial business performance: perspective of small business owner in lagos state nigeria. *journal of business and management*, 16(6).

- 48- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion manuel et application* (éd. 2 edition). Paris: Dunod.
- 49- Arora , M. (2021). *A Textbook of Cost and Management Accounting, 11th Edition* (éd. 11). Delhi: Vikas Publishing House Private Limited.
- 50- Atrill, P., & McLaney, E. (2015). *Management Accounting for Decision Makers* (éd. 08). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- 51- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales* (éd. 2emme). Paris: Pearson.
- 52- Brookson, S. (2000). *Mamaging budgets*. UK: Dorling Kindersley.
- 53- Callahan, K., Stetz, G., & Brooks, L. (2007). *Project Management Accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 54- Chanteux, A., & Niessen, W. (2006). *Les tableaux de bord et business plan*. liège: edipro.
- 55- Désiré-Luciani, M.-N., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). *Le grand livre du contrôle de gestion*. Paris: EYROLLES.
- 56- DHENIN, J.-f. (2004). *Management et grstion des unités commerciaux*. Paris: Bréal.
- 57- du Toit, E., Hopkins, A., Qua-Enoo, G. A., & Riley, M. (2007). *X-Kit Undergraduate Cost and Management Accounting*. london: Pearson.
- 58- Erica Olsen, E. (2007). *Strategic Planning For Dummies*. indiana: Wiley Publishing, Inc.
- 59- Fisher, N. I. (2013). *Analytics for Leaders: A Performance Measurement System for Business Success*. Cambridge : Cambridge university press.
- 60- Gallaire , J.-M. (2008). *les outils de la performance industrielle*. Paris: Groupe Eyrolles.
- 61- Gliz, A. (2020). *l'evalutaion de l'entreprise*. Alger: Berti edition .
- 62- Gurinder , s., Mahendra , k. j., & Ruchika, g. (2020). *Accounting for managers*. Delhi: PHI learning private limited.

- 63- Harvard Business School Press. (2008). *Delegating Work: Expert Solutions to Everyday Challenges*. BOSTON: Harvard Business School Publishing corporation.
- 64- Institute of management accountants. (2017). *Wiley CMAexcel Learning System Exam Review 2017: Part 1, Financial Reporting Planning, performance, and control*. new jersey: John Wiley& sons.
- 65- Jamil, M., Guotai , C., & Jun , Y. (2015). Effects of the budgetary process on SME's performance: An Exploratory study based on Selected SME's in India. *Research Journal of Finance and Accounting*, VOL 6(14), pp. 135-153.
- 66- Josée, S.-P. (2018). *Gestion financière des PME : théories et pratiques* (éd. 2). Québec: Presses de l'Université de Quebec.
- 67- Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- 68- Kumar, A., & Sharma, R. (1998). *Marketing Management*. New Delhi: Atlantic Publishers and distributors.
- 69- Lal, J., & Srivastava, S. (2009). *Cost Accounting* (éd. 4). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- 70- Leblanc-Constant, M., & Bard, C. (2013). Glossaire des termes Usuels en mesure de performance et en évaluation. *Bibliothèque et archives Canada*. Québec, Canada: Gouvernement du Québec.
- 71- Ioning, H., Malleret, V., Méric , j., & Pesqueux, Y. (2013). *contrôle de gestion* (éd. 4). paris: DUNOD.
- 72- McCalley, R. (1996). *Marketing Channel Management: People, Products, Programs, and Markets*. LONDON: Praeger Publishers.
- 73- Michael, A. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (éd. 10). London & philadelphia: Kogan Page.
- 74- Paulsen, M. (2001). *The Finance of Higher Education: Theory, Research, Policy, and Practice*. New York: Agathon Press.

- 75- Prabhu , T. (2021). *BUSINESS MANAGEMENT (PART -5): The Art and Science of Effective Business management*. Tamil Nadu, Inde: Nestfame Creations Pvt LTD.
- 76- Prasad, M., & Sinha, K. (1990). *Principles of Management Accounting*. Delhi: Motilal Banarsudass.
- 77- Rao , P. (2011). *Financial Statement Analysis and Reporting*. New Delhi: PHI learning privatelimited.
- 78- reddy, R. (2004). *Cost Accounting And Control Systems*. New Delhi: A.P.H publising corporation.
- 79- Ruziyeva , D., & Abdullaev , J. (2017). THE MECHANISM OF BUDGETING SMALL ENTREPRENEURSHIP. *International scientific-practical Internet conference "Accounting, analysis, audit and taxation in the context of economic globalization"*, pp. 196-199.
- 80- Sahana, S. K., Khowas, M., & Sinha, K. (2018). *Budget Optimization and Allocation: An Evolutionary Computing Based Model*. Sharjah, UAE: Bentham Science Publishers.
- 81- Schimitzek, P. (2004). *The Efficient Enterprise*. USA: St Lucie Press.
- 82- Seigneuric, R. (2022). *Statistique - Visualisation et analyse statistique de données: Concepts de base, tableur, statistiques à 1 & 2 variables* . Paris: Ellipses .
- 83- SHIM, J., SIEGEL, J., & SHIM, A. (2012). *Budgeting Basics and Beyond* (éd. Fourth). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 84- Smith, P., Morrow, R., & Ross, D. (2015, Juin). Budgeting and accounting. *Oxford University Press*.
- 85- stafford, j., & sarassin, b. (2008). *la prévision prospective en gestion*. québec: presses de l'université du québec.
- 86- tchokogué, a. (2022). *planidfication et controle de la production et des stocks: techniques et pratiques*. montréal: JFD inc.
- 87- Weygandt, J., Kimmel, P., & Kieso, D. (2010). *Managerial Accounting TOOLS FOR BUSINESS DECISION MAKING* (éd. 5). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

2– Les theses:

- 1- Abedian, I., Strachan, B., & Ajam, T. (2003). *Transformation in Action: Budgeting for Health Service Delivery*. Cape Town: University of Cape Town Press.
- 2- Maranzana, N., & Dubois, S. (2008, 05 19-22). PROPOSAL OF A SYSTEM OF INDICATORS TO MEASURE PERFORMANCE OF PROBLEM SOLVING PROCESS IN DESIGN. *INTERNATIONAL DESIGN CONFERENCE - DESIGN 2008*. Dubrovnik, Croatia,.
- 3- Yang , Q. (2010). THE IMPACT OF THE BUDGETING PROCESS ON PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS IN CHINA (degree of doctor). University of Twente, HOLLAND.

2– sites internet:

- 1- DE BAGLION, G., & CHEVREUL, P. (2010, 06 14). Consulté le 04 25, 2022, sur ensosp: [http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Controle-de-gestion/CONTROLE-DE-GESTION-Les-indicateurs/\(language\)/fre-FR?link=/content/advancedsearch%3FSearchText%3D%26PhraseSearchText%3D%26SearchContentClassID%255B%255D%3D44%26SearchContent](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Controle-de-gestion/CONTROLE-DE-GESTION-Les-indicateurs/(language)/fre-FR?link=/content/advancedsearch%3FSearchText%3D%26PhraseSearchText%3D%26SearchContentClassID%255B%255D%3D44%26SearchContent)
- 2- Hyun, J. (2020, 06 26). Consulté le 04 23, 2022, sur zip forecasting: <https://zipforecasting.com/forecasting-methods/budgeting-methods.html>
- 3- KAGAN, J. (2022, 03 14). Consulté le 04 23, 2022, sur investopedia: [https://www.investopedia.com/terms/z/zbb.asp#:~:text=Zero%2Dbased%20budgeting%20\(ZBB\)%20is%20a%20method%20of%20budgeting,for%20its%20needs%20and%20costs.](https://www.investopedia.com/terms/z/zbb.asp#:~:text=Zero%2Dbased%20budgeting%20(ZBB)%20is%20a%20method%20of%20budgeting,for%20its%20needs%20and%20costs.)
- 4- Augustyn, A. (2021, 06 21). Consulté le 04 10, 2022, sur britannica: <https://www.britannica.com/biography/William-Stanley-Jevons>
- 5- Biedron, R. (2021, 03 11). Consulté le 04 25, 2022, sur planergy: <https://planergy.com/blog/budget-variance-analysis/#:~:text=Benefits%20of%20Effective%20Budget%20Variance,variance%20analysis%20in%20real%20time.>

- 6- Blank, C. (2017, 04 19). Consulté le 03 23, 2022, sur pocketsense:
<https://pocketsense.com/budget-plan-5661070.html>
- 7- BOUGEREL, R. (2010, 06 22). Consulté le 04 25, 2022, sur pnrs ensosp:
[http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs/\(print\)/1](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs/(print)/1)
- 8- Fernandez , A. (2018, 04 03). Consulté le 03 05, 2022, sur
<https://www.piloter.org>:
https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
- 9- Negi, J., & Gaurav, M. (2012). *Financial Management and Investment Decisions*. New Delhi: University Science Press.
- 10- Schiavo-Campo, S., & Tommasi, D. (1999). *Managing Government Expenditure*. Consulté le 03 25, 2022, sur gsdr:
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27901/managing-government-expenditure.pdf>
- 11- Thakur, M. (2021, 01 21). Consulté le 03 11, 2022, sur
wallstreetmojo.com: <https://www.wallstreetmojo.com/responsibility-center/>
- 12- Bouharb, M.-A. (2021, 01 11). Consulté le 03 2022, 04, sur vision
strategique: <https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>
- 13- Bright, D., Cortes, A., Hartmann, E., Parboteeah, K., Pierce, J., Reece, M., et al. (2019, 05 20). Consulté le 04 24, 2022, sur openstax:
<https://openstax.org/books/principles-management/pages/9-6-measuring-and-evaluating-strategic-performance>
- 14- Fernandez, A. (2021, 03 30). Consulté le 03 08, 2022, sur piloter.org:
<https://www.piloter.org/process-management/performance-management.htm>
- 15- Gerber, B. (2021, 03 21). Consulté le 04 14, 2022, sur accounting
department: <https://www.accountingdepartment.com/blog/12-key-performance-indicators-you-should-be-tracking>

- 16- Stobierski, T. (2020, 05 05). Consulté le 04 27, 2022, sur Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-performance-measures>
- 17- WordPress. (sans année de publication). Consulté le 03 05, 2022, sur sabbar: <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- 18- (2017, 06 08). Consulté le 03 26, 2022, sur cra.asso.fr: <https://www.cra.asso.fr/wp-content/uploads/2018/03/23.Diagnostic-des-moyens-de-production.pdf>
- 19- (2020, 02 11). Consulté le 03 10, 2022, sur the post: <https://www.thepost.co.ls/business/linking-the-budget-to-the-strategic-plan/>
- 20- (2021, 03 26). Consulté le 03 04, 2022, sur Préparez-vous à réussir votre création d'entreprise: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/previsions-financieres>
- 21- *wiki.kololk*. (2021). Consulté le 03 04, 2022, sur أساليب التنبؤ المالي: https://wiki.kololk.com/wiki40929-mal-o-a3mal-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A8%D8%A4_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A_%D9%88_%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D9%88%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B
- 22- Al-Dawood, M. (2021, 02 08). Consulté le 04 25, 2022, sur grow enterprise: <https://growenterprise.co.uk/2021/02/08/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D9%8F%D8%AD%D8%B3%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A-%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%86%D8%B9%D9%83%D8%9F/>
- 23- Anouk , A. (2022, 02 28). Consulté le 04 23, 2022, sur data rails: <https://www.datarails.com/business-budgeting/>

- 24- Denise , E. (2022, 03 07). Consulté le 04 23, 2022, sur funds net services: <https://fundsnetsservices.com/types-of-budgets-and-methods>
- 25- Divvy a Bill.com Company. (2021). Consulté le 04 23, 2022, sur getdivvy: <https://getdivvy.com/learn/value-proposition-budgeting/>
- 26- FERNANDO, J. (2022, 02 19). Consulté le 04 14, 2022, sur investopedia: [https://www.investopedia.com/terms/d/debtequityratio.asp#:~:text=Key%20Takeaways-,The%20debt%2Dto%2Dequity%20\(D%2FE\)%20ratio,with%20higher%20risk%20to%20shareholders.](https://www.investopedia.com/terms/d/debtequityratio.asp#:~:text=Key%20Takeaways-,The%20debt%2Dto%2Dequity%20(D%2FE)%20ratio,with%20higher%20risk%20to%20shareholders.)
- 27- Georgi, M. (2020, 10 09). Consulté le 04 15, 2022, sur fresenius: <https://www.fresenius.com/financial-performance-indicators>
- 28- Gordon, J. (2021, 06 28). Consulté le 03 29, 2022, sur the business professor: https://thebusinessprofessor.com/en_US/economic-analysis-monetary-policy/demand-supply-analysis-explained
- 29- Groccia, S. (2021, 06 08). Consulté le 04 25, 2022, sur mosaic: <https://www.mosaic.tech/post/simplifying-budget-variance-analysis-a-better-way-to-review-budget-vs-actuals>
- 30- LAPERDRIX, L. (2015, 04 07). *Création d'entreprise : les prévisions financières*. Consulté le 03 04, 2021, sur petite-entreprise: <https://www.petite-entreprise.net/P-2874-88-G1-creation-d-entreprise-les-previsions-financieres.html>
- 31- Laurence Thomas, S., & Thomazeau, M. (2017, 12 01). Consulté le 03 08, 2022, sur e-marketing: <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement-323947.htm#:~:text=Le%20plan%20de%20d%C3%A9veloppement%20est,ou%20d'un%20poste%20futur.>
- 32- lees, m. (2021, 03 31). Consulté le 04 23, 2022, sur institute of products: <https://instituteofproducts.com/KPI>
- 33- Memon, M. (2021, 04 21). Consulté le 04 16, 2022, sur linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/efficiency-vs-effectiveness-muneeb-memon/>

- 34- proaction international. (2021, 11 11). Consulté le 04 21, 2022, sur [proactioninternational.com](https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance):
<https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance>
- 35- Remmé, M. (2021, 06 24). Consulté le 04 14, 2022, sur <https://www.deepthink.nl/>: <https://www.deepthink.nl/how-to-write-kpis/>
- 36- Saxena, A. (2019, 06 02). Consulté le 04 24, 2022, sur [strategyand](https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2017/strategic-performance-measurement.html#:~:text=SPM%20is%20an%20approach%20that,simple%20and%20intuitive%20performance%20measures.):
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2017/strategic-performance-measurement.html#:~:text=SPM%20is%20an%20approach%20that,simple%20and%20intuitive%20performance%20measures.>
- 37- Schmidt, S. (2021, 09 12). Consulté le 04 15, 2022, sur [compta-online](https://www.compta-online.com/gestion-budgetaire-elaboration-et-suivi-des-budgets-ao5168):
<https://www.compta-online.com/gestion-budgetaire-elaboration-et-suivi-des-budgets-ao5168>
- 38- Shruti , S. (2021, 06 15). *Quantitative Methods of Forecasting*. Consulté le 03 04, 2022, sur [hmhub](https://hmhub.in/quantitative-methods-of-forecasting/#:~:text=The%20quantitative%20forecast%20method%20uses,models%20and%20objective%20in%20nature.): <https://hmhub.in/quantitative-methods-of-forecasting/#:~:text=The%20quantitative%20forecast%20method%20uses,models%20and%20objective%20in%20nature.>
- 39- Stedman, C. (2017, 09 01). Consulté le 04 13, 2022, sur <https://www.techtarget.com/>:
<https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/key-performance-indicators-KPIs>
- 40- Tiwari, D. (2016, 03 26). Consulté le 04 14, 2022, sur [linkedin](https://www.linkedin.com/pulse/18-key-performance-indicator-kpi-examples-defined-managers-tiwari/):
<https://www.linkedin.com/pulse/18-key-performance-indicator-kpi-examples-defined-managers-tiwari/>
- 41- Twin, A. (2021, 06 06). Consulté le 04 13, 2022, sur <https://www.investopedia.com/>:
<https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp#toc-what-are-key-performance-indicators-kpis>
- 42- Veyrat, P. (2016, 01 21). Consulté le 04 15, 2022, sur [heflo](https://www.heflo.com/blog/business-management/process-performance-metrics/):
<https://www.heflo.com/blog/business-management/process-performance-metrics/>

- 43- Wiley, C. (2022, 03 10). *CHRON*. Consulté le 03 10, 2022, sur smallbusiness: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-plan-budget-22969.html>
- 44- Yvanovich, R. (2017, 12 15). Consulté le 03 10, 2022, sur TRG International: <https://www.trginternational.com/white-paper/6-steps-for-linking-corporate-strategy-to-the-budget/>

المعاني

الملخص:

كان الهدف من خلال هذا البحث دراسة موضوع "الموازنات التقديرية ودورها في تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية"، وذلك بمعالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية؟ حيث قسمنا البحث إلى أربعة فصول رئيسية:

تناولنا في الفصل الأول الإطار العام لنظام الموازنات التقديرية، حيث حاولنا فيه التعرف على المفاهيم الأساسية لنظام الموازنات التقديرية، من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها، ووظائفها في المؤسسة، بالإضافة إلى كيفية ومراحل إعدادها، وعلاقتها بمراكز المسؤولية واستراتيجية المؤسسة؛

كما قمنا في الفصل الثاني إلى التطرق إلى الأداء في المؤسسة الإنتاجية، وذلك بالسعي إلى إبراز مفهوم الأداء وكيف يتم إدارته وقياسه، وكيفية تشخيصه والخطوات المتبعة من أجل ذلك من خلال التشخيص الداخلي والخارجي، وتطرقنا أيضا إلى كيفية قياس ومراقبة أداء الموازنات التقديرية؛

وفي الفصل الثالث: قمنا بدراسة العلاقة الموجودة بين الموازنات التقديرية وعملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية من خلال التطرق إلى عملية الرقابة بالمؤسسات الإنتاجية ودور الموازنات فيها، وإلى دور عملية التنبؤ في إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسات الإنتاجية؛

وقد خلصت الدراسة إلى أن الموازنات التقديرية تعتبر من الأدوات المهمة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، وأن القائمين على إعدادها يعتمدون اعتمادا كبيرا عليها في عملية التقييم واتخاذ القرارات خاصة قصيرة الأجل منها.

Résumé:

L'objectif de cette recherche était d'étudier le sujet "Les budgets et leur rôle dans l'évaluation de la performance dans les entreprises productives", en abordant la problématique suivante : Quelle est l'ampleur de la contribution des budgets dans le processus d'évaluation de la performance dans les entreprises productives ? Où nous avons divisé la recherche en quatre chapitres principaux :

Dans le premier chapitre, nous avons traité le cadre général du système budgétaire, dans lequel nous avons essayé d'identifier les concepts de base du système budgétaire, en identifiant son concept, son importance et ses fonctions dans l'entreprise, ainsi que la méthode et les étapes de son élaboration et de son articulation avec les centres de responsabilité et la stratégie de l'entreprise ;

Dans le deuxième chapitre, nous avons également abordé la performance dans l'entreprise de production, en cherchant à mettre en évidence la notion de performance, comment elle est gérée et mesurée, comment elle est diagnostiquée et les étapes suivies pour cela à travers le diagnostic interne et externe. abordé la manière de mesurer et de surveiller la performance des budgets ;

Dans le troisième chapitre : nous avons étudié la relation entre les budgets et le processus d'évaluation de la performance dans les sociétés de production en abordant le processus de contrôle dans les sociétés de production et le rôle des budgets dans celles-ci, et le rôle du processus de prévision dans la préparation des budgets prévisionnels dans les sociétés de production ;

L'étude a conclu que les budgets sont considérés comme l'un des outils importants dans le processus de planification, de contrôle et d'évaluation des performances de E.C.D.E, et que ceux qui sont chargés de les préparer s'appuient fortement sur eux dans le processus d'évaluation et d'évaluation. prise de décision, en particulier celles à court terme.

Abstract:

The objective of this research was to study the subject "Budgets and their role in the evaluation of performance in productive companies", by addressing the following issue: What is the extent of the contribution of budgets in the process of performance evaluation in productive enterprises? Where we have divided the research into four main chapters;

In the first chapter, we dealt with the general framework of the budget system, in which we tried to identify the basic concepts of the budget system, identifying its concept, importance and functions in the company, as well as the method and the stages of its development and its articulation with the centers of responsibility and the company's strategy;

In the second chapter we also addressed the performance in the production company, seeking to highlight the notion of performance, how it is managed and measured, how it is diagnosed and the steps followed for this through the diagnosis internal and external. discussed how to measure and monitor the performance of budgets;

In the third chapter: we studied the relationship between budgets and the performance evaluation process in production companies by addressing the control process in production companies and the role of budgets in them, and the role of the forecasting process in the preparation of forecast budgets in production companies;

The study concluded that budgets are considered to be one of the important tools in the process of planning, monitoring and evaluating the performance of E.C.D.E, and that those responsible for preparing them rely heavily on them in the assessment and evaluation process. decision-making, especially short-term ones.

قَالَ اللَّهُ تَبَّ
الْمُتَكَبِّرِ
قَالَ اللَّهُ تَبَّ
الْمُتَكَبِّرِ

الملاحق تم إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني لذا فهي لا تحمل ختم المؤسسة

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production durant la période de 2014 à 2018 :

U : Tonne

Désignation	2014	2015	2016	2017	2018			Var. 18/17	Var. 18/16
					Prévu	Réalisé	%		
Clinker	1 708 671	1 808 376	1 772 884	1 752 763	1 800 000	1 860 383	103%	+6%	+5%
Ciment	2 033 867	2 165 250	2 135 257	2 151 090	2 200 000	2 140 105	97%	-0,5%	+0,2%
Expéditions	2 022 379	2 170 721	2 144 126	2 122 928	2 200 000	2 144 638	97%	+1%	+0,02%

VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉES (CIMENTERIE + DÉPÔTS DE VENTE) :

Désignation		2017	2018			VAR. 18/17
			Prévu	Réalisé	Taux	
CIMENT EN SAC	Ventes en tonne	992 131	1 100 000	949 502	86,32%	-4,30%
	CA HT en KDZD	6 458 941	7 668 644	5 860 099	76,42%	-9,27%
CIMENT EN VRAC	Ventes en tonne	1 130 797	1 100 000	1 195 136	108,65%	+5,69%
	CA HT en KDZD	6 161 396	5 993 590	6 454 989	107,70%	+4,77%
Total	Ventes en tonne	2 122 928	2 200 000	2 144 638	97,48%	+1,02%
	CA HT en KDZD	12 620 337	13 662 234	12 315 088	90,14%	-2,42%

EFFECTIFS

1-1. RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

U : Agent

Catégorie	2018		Total	Part %
	Permanents	Temporaires		
Cadres	194	15	209	18,38%
Maîtrise	186	21	207	18,21%
Exécution	630	91	721	63,41%
Total	1010	127	1137	100%
Part %	89%	11%	100%	~

1-2 RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

U : Agent

Catégorie	Prévisions			Réalizations			Ecart en nombre
	2018			2018			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	199	64	263	194	15	209	-54
Maitrise	173	125	298	186	21	207	-91
Exécution	609	334	943	630	91	721	-222
Total	981	523	1504	1010	127	1 137	-367

1-3 RÉALISATIONS 2018 PAR RAPPORT À 2017

U : Agent

Catégorie	Réalizations			Réalizations			Ecart en nombre
	2017			2018			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	190	14	204	194	15	209	+5
Maitrise	181	27	208	186	21	207	-1
Exécution	608	109	717	630	91	721	+4
Total	979	150	1 129	1010	127	1137	+8

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production durant la période de 2015 à 2019 :

U : Tonne

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019			Var. 19/18	Var. 19/17
					Prévu	Réalisé	%		
Clinker	1 808 376	1 772 884	1 752 763	1 860 383	1 800 000	1 584 833	88%	-15%	-10%
Ciment	2 165 250	2 135 257	2 151 090	2 140 105	2 200 000	1 660 191	75%	-22%	-23%
Expéditions	2 170 721	2 144 126	2 122 928	2 144 638	2 200 000	1 661 756	76%	-23%	-22%

VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉES (CIMENTERIE + DÉPÔTS DE VENTE) :

Désignation		2018	2019			VAR.
			Prévu	Réalisé	Taux	19/18
CIMENT EN SAC	Ventes en tonne	949 502	990 000	829 444	83,78%	-12,64%
	CA HT en KDZD	5 860 099	6 213 210	5 121 150	82,42%	-12,61%
CIMENT EN VRAC	Ventes en tonne	1 195 136	1 210 000	832 312	68,79%	-30,36%
	CA HT en KDZD	6 454 989	6 592 950	4 526 776	68,66%	-29,87%
Total ventes de ciment	Ventes en tonne	2 144 638	2 200 000	1 661 756	75,53%	-22,52%
	CA HT en KDZD	12 315 088	12 806 160	9 647 926	75,34%	-21,66%
Vente de clinker	Quantité en tonne	50 444	-	64 762	-	+28,38%
	CA HT en KDZD	200 217	-	218 483	-	+9,12%
Total Chiffre d'affaires HT en KDZD		12 515 305	12 806 160	9 866 409	77,04%	-21,17%

EFFECTIFS

1-1. RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

U : Agent

Catégorie	2019		Total	Part %
	Permanents	Temporaires		
Cadres	199	12	211	19,54%
Maitrise	187	13	200	18,52%
Exécution	630	39	669	61,94%
Total	1 016	64	1 080	100%
Part %	94%	6%	100%	-

1-2 RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

U : Agent

Catégorie	Prévisions			Réalizations			Ecart en nombre
	2019			2019			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	194	13	207	199	12	211	+4
Maitrise	181	14	195	187	13	200	+5
Exécution	630	61	691	630	39	669	-22
Total	1 005	88	1 093	1 016	64	1 080	-13

1-3 RÉALISATIONS 2019 PAR RAPPORT À 2018

U : Agent

Catégorie	Réalizations			Réalizations			Ecart en nombre
	2018			2019			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	194	15	209	199	12	211	+2
Maitrise	186	21	207	187	13	200	-7
Exécution	630	91	721	630	39	669	-52
Total	1 010	127	1 137	1 016	64	1 080	-57

➤ Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production durant la période de 2016 à 2020 :

U : Tonne

Désignation	2016	2017	2018	2019	2020			Var. 20/19	Var. 20/18
					Prévu	Réalisé	%		
Clinker	1 772 884	1 752 763	1 860 383	1 584 833	1 800 000	997 823	55%	-37%	-46%
Ciment	2 135 257	2 151 090	2 140 105	1 660 191	2 200 000	1 290 615	59%	-22%	-40%
Expéditions	2 144 126	2 122 928	2 144 638	1 661 756	2 200 000	1 294 980	59%	-22%	-40%

VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉES (CIMENTERIE + DÉPOTS DE VENTE) :

Désignation		2019	2020			VAR. 20/19
			Prévu	Réalisé	Taux	
CIMENT EN SAC	Ventes en tonne	829 444	990 000	952 853	96,25%	+14,88%
	CA HT en KDZD	5 121 353	6 188 449	5 613 232	90,70%	+9,60%
CIMENT EN VRAC	Ventes en tonne	832 312	1 210 000	342 127	28,27%	-58,89%
	CA HT en KDZD	4 526 573	6 592 949	1 776 048	26,94%	-60,76%
Total ventes de ciment	Ventes en tonne	1 661 756	2 200 000	1 294 980	58,86%	-22,07%
	CA HT en KDZD	9 647 926	12 781 398	7 389 280	57,81%	-23,41%
Vente de clinker	Quantité en tonne	64 762	-	82 841	-	+27,92%
	CA HT en KDZD	218 483	-	283 829	-	+29,91%
Total Chiffre d'affaires HT en KDZD		9 866 409	12 781 398	7 673 109	60,03%	-22,23%

EFFECTIFS

1-1. RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

U : Agent

Catégorie	2020		Total	Part %
	Permanents	Temporaires		
Cadres	225	7	232	20,55%
Maîtrise	228	25	253	22,41%
Exécution	580	64	644	57,04%
Total	1 033	96	1 129	100%
Part %	91%	9%	100%	~

-2 RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

U : Agent

Catégorie	Prévisions			Réalizations			Ecart en nombre
	2020			2020			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	192	48	240	225	7	232	-8
Maîtrise	182	42	224	228	25	253	+29
Exécution	610	70	680	580	64	644	-36
Total	984	160	1 144	1 033	96	1 129	-15

1-3 RÉALISATIONS 2020 PAR RAPPORT À 2019

U : Agent

Catégorie	Réalizations			Réalizations			Ecart en nombre
	2019			2020			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	199	12	211	225	7	232	+21
Maîtrise	187	13	200	228	25	253	+53
Exécution	630	39	669	580	64	644	-25
Total	1 016	64	1 080	1 033	96	1 129	+49

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production durant la période de 2017 à 2021 :

U : Tonne

Désignation	2017	2018	2019	2020	2021			Var. 21/20	Var. 21/19
					Prévu	Réalisé	%		
Clinker	1 752 763	1 860 383	1 584 833	997 823	1 700 000	1 100 364	65%	+10%	-31%
Ciment	2 151 090	2 140 105	1 660 191	1 290 615	1 800 000	948 512	53%	-27%	-43%
Expéditions	2 122 928	2 144 638	1 661 756	1 294 980	1 800 000	970 799	54%	-25%	-42%

VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉES (CIMENTERIE + DÉPÔTS DE VENTE) :

Désignation		2020	2021			VAR. 21/20
			Prévu	Réalisé	Taux	
CIMENT EN SAC	Ventes en tonne	952 853	990 000	734 875	74,23%	-22,88%
	CA HT en KDZD	5 613 232	6 140 916	4 282 520	69,74%	-23,71%
CIMENT EN VRAC	Ventes en tonne	342 127	810 000	235 924	29,13%	-31,04%
	CA HT en KDZD	1 776 048	4 413 461	1 237 187	28,03%	-30,34%
Total ventes de ciment	Ventes en tonne	1 294 980	1 800 000	970 799	53,93%	-25,03%
	CA HT en KDZD	7 389 280	10 554 377	5 519 707	52,30%	-25,30%
Vente de clinker	Quantité en tonne	82 841	200 000	156 372	78,19%	+88,76%
	CA HT en KDZD	283 829	640 000	467 690	73,08%	+64,78%
Total Chiffre d'affaires HT en KDZD		7 673 109	11 194 377	5 987 397	53,49%	-21,97%

Effectifs

1-1.RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

U : Agent

Catégorie	2021		Total	Part %
	Permanents	Temporaires		
Cadres	236	5	241	21,12%
Maîtrise	296	31	327	28,66%
Exécution	517	56	573	50,22%
Total	1049	92	1 141	100,00%
Part %	92%	8%	100%	-

1-2 RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

U : Agent

Catégorie	Prévisions			Réalizations			Ecart en nombre
	2021			2021			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	220	9	229	236	5	241	+12
Maîtrise	223	25	248	296	31	327	+79
Exécution	576	64	640	517	56	573	-67
Total	1 019	98	1 117	1 049	92	1 141	+24

1-3 RÉALISATIONS 2021 PAR RAPPORT À 2020

U : Agent

Catégorie	Réalizations			Réalizations			Ecart en nombre
	2020			2021			
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	225	7	232	236	5	241	+9
Maîtrise	228	25	253	296	31	327	+74
Exécution	580	64	644	517	56	573	-71
Total	1 033	96	1 129	1 049	92	1 141	+12

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production durant la période de 2018 à 2022 :

U : Tonne

Désignation	2018	2019	2020	2021	2022			Var. 22/21	Var. 22/20
					Prévu	Réalisé	%		
Clinker	1 860 383	1 584 833	997 823	1 100 364	1 700 000	2 534 464	149%	+130%	+154%
Ciment	2 140 105	1 660 191	1 290 615	948 512	1 800 000	1 348 386	75%	+42%	+4%
Expédition du ciment	2 144 638	1 661 756	1 294 980	970 799	1 800 000	1 316 473	73%	+36%	+2%
Expédition du clinker	50 444	64 762	82 841	156 372	400 000	1 491 667	373%	+854%	+1701%

VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉES (CIMENTERIE + DÉPÔTS DE VENTE) :

Désignation		2021	2022			VAR. 22/21
			Prévu	Réalisé	Taux	
CIMENT EN SAC	Ventes en tonne	734 875	990 000	909 904	91,91%	+23,82%
	CA HT en KDZD	4 282 520	5 772 340	5 482 503	94,98%	+28,02%
CIMENT EN VRAC	Ventes en tonne	235 924	810 000	406 569	50,19%	+72,33%
	CA HT en KDZD	1 237 187	4 148 653	2 055 082	49,54%	+66,11%
Total ventes de ciment	Ventes en tonne	970 799	1 800 000	1 316 473	73,14%	+35,61%
	CA HT en KDZD	5 519 707	9 920 993	7 537 585	75,98%	+36,56%
Vente de clinker	Quantité en tonne	156 372	400 000	1 491 667	372,92%	+853,92%
	CA HT en KDZD	467 690	1 280 000	4 634 069	362,04%	+890,84%
Total Chiffre d'affaires HT en KDZD		5 987 397	11 200 993	12 171 654	108,67%	+103,29%

EFFECTIFS

1-1. RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

U : Agent

Catégorie	2022		Total	Part %
	Permanents	Temporaires		
Cadres	248	10	258	22%
Maîtrise	315	43	358	30%
Exécution	493	70	563	48%
Total	1 056	123	1 179	100%
Part %	90%	10%	100%	~

1-2 RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

U : Agent

Catégorie	Prévisions 2022			Réalizations 2022			Ecart en nombre
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	232	20	252	248	10	258	+6
Maîtrise	286	43	329	315	43	358	+29
Exécution	518	135	653	493	70	563	-90
Total	1 036	198	1 234	1 056	123	1 179	-55

1-3 RÉALISATIONS 2022 PAR RAPPORT À 2021

U : Agent

Catégorie	Réalizations 2021			Réalizations 2022			Ecart en nombre
	Perm.	Temp.	Total	Perm.	Temp.	Total	
Cadres	236	5	241	248	10	258	+17
Maîtrise	296	31	327	315	43	358	+31
Exécution	517	56	573	493	70	563	-10
Total	1 049	92	1 141	1 056	123	1 179	+38

استبيان الدراسة

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة؛

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية"، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية بولاية الشلف، ولهذا وجب علينا طرح مجموعة من الأسئلة، ويسعدنا سيدي سيدي اختياركم ضمن عينة الدراسة للمشاركة في إثراء هذا الموضوع، فناعة منا بموضوعيتكم، وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وعلمنا أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا سيدي سيدي على حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب، أو املأ الفراغ:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل جامعي
 دراسات عليا

مؤهل آخر أذكره:

القسم الثاني:

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوافق الموازنات التقديرية مع الأشخاص، نواياهم ودوافعهم					
2	الموازنات التقديرية تهم كل من المديرين، العمال التشغيليين ومراقبي التسيير في المؤسسة					
3	تملك المؤسسة نظام موازنات فعال					
4	يتم تقييم نظام الموازنات في المؤسسة بشكل دوري					
5	العاملين يدركون أهمية ودور الموازنات التقديرية في المؤسسة					
6	تستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة لتحفيز عملها					
7	المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بالموازنات					
8	تساعد الموازنات في عملية صنع القرار داخل المؤسسة					
9	يلعب رؤساء مراكز المسؤولية دورا بارزا في إعداد الموازنات التقديرية					
10	تتوافق الموازنات التقديرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة					
11	خطط العمل تصف الخطوات المحددة التي يجب على المؤسسة اتخاذها					
12	المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية والمعنوية للقيام بالموازنات					
13	القائمين على الموازنات التقديرية بالمؤسسة لديهم حدس وخبرة					

المحور الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المؤسسة توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية					
2	التخطيط في المؤسسة وثيقة على شكل دليل للعمليات الداخلية					
3	تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة لقياس كفاءة الأداء المالي					
4	تستخدم المؤسسة في ممارسة مهامها والتمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء: الموازنات التقديرية					
5	هناك معايير لمتابعة تنفيذ الخطة بالمؤسسة تكون موضحة مسبقا					
6	تقوم المؤسسة بتخطيط مستقبلها المرغوب الوصول إليه					
7	تقوم المؤسسة بالتخطيط كرد فعل لتحركات المؤسسات الأخرى المنافسة					
8	الموازنات التقديرية تعمل على زيادة وتطوير فعالية نظام الاتصال في المؤسسة					
9	تقيم وتحلل المؤسسة وضعها الحالي، وتحسن تصميم الأهداف واتخاذ القرارات					
10	تستخدم الموازنات كأداة للرقابة للتحقق من وصول المؤسسة إلى الأهداف المخطط لها					
11	الموازنات التقديرية وسيلة رقابة للتحكم بأداء العاملين					
12	فعالية رقابة تؤدي إلى تحسين الأداء، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة					
13	توفر الرقابة تغذية عكسية لوضع المؤسسة الحالي					
14	الرقابة تجعل المؤسسة فعالة وكفؤة					
15	الرقابة بالمؤسسة تؤدي إلى مكافئة النجاح بدل معاقبة الفشل					

المحور الثالث: تقييم الأداء بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرا البيئة الاقتصادية والبيئية والثقافية.					
2	جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها					
3	المؤسسة تمتلك الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المالية					
4	المؤسسة تقوم بتقييم الأداء المالي على المستوى الكلي					
5	المؤسسة تحدد مؤشرات أداء مالية رئيسية لقياس الأداء الاقتصادي					
6	للمؤسسة القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد					
7	المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية وحرية أكبر في العمل أكثر من منافسيها.					
8	أداء المؤسسة فعال وذو كفاءة وجودة عالية					
9	الأداء التنظيمي للمؤسسة يعتبر معيار للنجاح					
10	المؤسسة تحقق النتائج المتوقعة منها					
11	درجة تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة كبيرة					
12	كفاءة المؤسسة جيدة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تنفيذه من أهداف					
13	المؤسسة تقوم بتشخيص مصادر القوة والضعف لديها باستمرار					
14	قياس الأداء المؤسسي هي الطريقة التي يتم بها تقييم تقدم المؤسسة					

أسماء محكمي الاستبيان

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة تيسمسيلت	عبد الله عناني
جامعة تيارت	ميلود ميدون سيساني
جامعة الشلف	فاطمة مانع
جامعة الشلف	المُحَمَّد متناوي
مختص في الإحصاء	محفوظ هندراوي

معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول

Corrélations

	X12	X13	X15	X17	X18	X19	X110	X111	X112	X113	X1
Corrélation de Pearson	,518**	,544*	,615**	,581**	,633*	,812**	,727**	,629**	,685**	,574**	1
1 Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني

Corrélations

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X28	X29	X211	X212	X213	X215	X2
Corrélation de Pearson	,508**	,536**	,522**	,569**	,656**	,560**	,601**	,653**	,517**	,778**	,611**	,603**	1
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني

Corrélations

	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y
Corrélation de Pearson	,558**	,685**	,713**	,654**	,735**	,587**	,567**	,637**	,584**	,605**	,766**	1
Y Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	33

معامل الثبات للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	10

معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	12

معامل الثبات للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	11

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	67,5	67,5	67,5
أنثى	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	11	27,5	27,5	27,5
40 إلى 31 من	19	47,5	47,5	75,0
سنة 50 إلى 41 من	6	15,0	15,0	90,0
سنة 50 من أكبر	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	9	22,5	22,5	22,5
جامعي	28	70,0	70,0	92,5
عليها دراسات	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques

	X12	X13	X15	X17	X18	X19	X110	X111	X112	X113
N Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0250	4,0000	3,6750	3,7750	3,8000	3,8750	3,7500	3,7500	3,7500	3,6750
Ecart-type	,65974	,64051	,52563	,65974	,72324	,72280	,58835	,63043	,66986	,69384

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X28	X29	X211	X212	X213	X215
N Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8750	3,7500	3,9750	3,8750	4,0750	4,0000	3,7500	3,7500	3,8500	4,0000	3,8000	3,8000
Ecart-type	,51578	,63043	,61966	,68641	,57233	,59914	,63043	,70711	,53349	,71611	,60764	,60764

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

Statistiques

	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
N Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8500	3,8000	3,7750	3,5500	3,8000	3,6000	3,6750	3,6000	3,7750	3,7250	3,7500
Ecart-type	,57957	,68687	,65974	,63851	,64847	,63246	,61550	,54538	,53048	,59861	,54302

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
X1	,130	40	,088	,957	40	,134
X2	,083	40	,200 [*]	,972	40	,421
Y	,114	40	,200 [*]	,978	40	,621

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

إختبار الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	40	3,8075	,41224	,06518

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X1	58,414	39	,000	3,80750	3,6757	3,9393

إختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X2	40	3,8750	,38025	,06012

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X2	64,452	39	,000	3,87500	3,7534	3,9966

إختبار الفرضية الثالثة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	40	3,7182	,39212	,06200

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y	59,970	39	,000	3,71818	3,5928	3,8436

إختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروق

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	ذكر	27	3,8185	,39520	,07606
	أنثى	13	3,7846	,46160	,12803

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
X1	Hypothèse de variances égales	,826	,369	,241	38	,811	,03390	,14088	-,25129	,31909
	Hypothèse de variances inégales			,228	20,7 71	,822	,03390	,14891	-,27599	,34379

Descriptives

X1

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour		Minimum	Maximum
					la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل أو ثانوي	9	3,9000	,58523	,19508	3,4501	4,3499	3,00	4,50
جامعي	28	3,7500	,35013	,06617	3,6142	3,8858	3,00	4,30
عليا دراسات	3	4,0667	,32146	,18559	3,2681	4,8652	3,70	4,30
Total	40	3,8075	,41224	,06518	3,6757	3,9393	3,00	4,50

ANOVA à 1 facteur

X1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,371	2	,186	1,097	,344
Intra-groupes	6,257	37	,169		
Total	6,628	39			

Descriptives

X1

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنة 30 من أقل	11		
40 إلى 31 من	19	3,6737	,36031	,08266	3,5000	3,8473	3,00	4,20
سنة 50 إلى 41 من	6	3,9833	,29269	,11949	3,6762	4,2905	3,50	4,30
سنة 50 من أكبر	4	4,2250	,35940	,17970	3,6531	4,7969	3,70	4,50
Total	40	3,8075	,41224	,06518	3,6757	3,9393	3,00	4,50

ANOVA à 1 facteur

X1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,226	3	,409	2,724	,059
Intra-groupes	5,402	36	,150		
Total	6,628	39			

الحمد لله

الذي بنعمته تتم الصالحات