مجلة دفاتر اقتصادية
المجلد: 14 – العدد: 01 (2023)، ص: 823 – 842
P-ISSN: 2170-1040 E-ISSN: 2602-5426

دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية
_ دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة_

The role of discretionary budgets in evaluating the performance of economic institutions
A case study of the Al-Hodna mills unit in M'sila

قويدري نورة
جامعة المسيلة (الجزائر)، nora.kouidri@at.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/10 تاريخ القبول: 2023/05/12 تاريخ النشر: 2023/05/20

ملخص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحكم في مواردها واستغلالها بأفضل طريقة تضمن لها البقاء، النمو والاستمرارية، ولا يكون ذلك ممكنا إلا من خلال تقييم أدائها المالي، مما يحتم عليها ضرورة إدخال تقنيات وأنظمة عصرية للتسيير والتي من أبرزها نظام الموازنات التقديرية و الذي يهدف أساسا إلى القيام بوظائف التخطيط والتنسيق والرقابة وكذا تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وعليه فإن الموازنات التقديرية تعتبر نظاما فعالا يسمح للمؤسسات بالتعرف على المشاكل التي تعترض خططها المالية.

لذا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنة التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال إجراء دراسة ميدانية في "وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة".

الكلمات المفتاحية : الموازنات التقديرية، الرقابة، تقارير الأداء، تحليل الانحرافات، تقييم الأداء.

تصنيف JEL : G20، G29

Abstract:

Economic institutions seek to control their resources and exploit them in the best way that guarantees their survival, growth and continuity, and this is only possible through an evaluation of their financial performance, which requires the implementation of techniques and modern management systems, the most important of which is the discretionary budget system, which is primarily intended to perform planning functions. Coordination and monitoring, as well as analysis of deviations and knowledge of their causes, taking the appropriate corrective measures. As a result, estimated budgets are an effective system that allows institutions to learn about issues that hinder their financial plans.

Therefore, we aim through this study to highlight the role of the discretionary budget in evaluating the performance of economic institutions, by conducting a field study in "Al Hodna Mills Unit in M'sila".

Keywords: Estimated budgets, control, performance reports, deviation analysis, performance evaluation.

JEL Classification: G20، G29

1. مقدمة:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم والاستخدام الأمثل لمواردها لضمان تطورها واستمرارها.

ومراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار لما عرف من تطور في دلالته وتطبيقاته تماشيا مع مفهوم المؤسسة حيث تعبر الرقابة على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية، وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها وبعد إنجاز العملية تظهر الانحرافات ورقابة الجودة من حيث التكلفة، الوقت، المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار وصولا إلى الأداء الجيد للمؤسسة.

لذا يعمل مراقب التسيير على إقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة والتي تعتبر أدوات أساسية ومهمة لقيادة المؤسسة وللتحكم في التسيير والمساعدة على تقييم أدائها، ومن بين هذه الأدوات الموازنات التقديرية التي تعتبر الأكثر تطبيقا إضافة إلى ذلك تعد المرجع الذي يسمح بمراقبة أداء النشاطات ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وكذا يمكن من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية على العاملين، فهذه الأداة تكاد تطغي مجال مراقبة التسيير، ويرجع هذا التفضيل حسب بعض المؤلفين إلى استحالة وجود مراقبة واستخراج الانحرافات بدون نظام الموازنات.

ومن حيث أن عملية التوزيع والتخصيص المثالي للموارد تعتبر من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها ولكي يتحقق ذلك فالموازنات التقديرية نظام متكامل يهدف إلى القيام بالتخطيط، التنسيق، الرقابة، واتخاذ القرارات، فهو يزود المسؤولين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة واستغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة.

بناء على ما سبق ولكي يتسنى لنا الإحاطة بجوانب الموضوع، سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة نظام الموازنات التقديرية في عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

2.1. الأسئلة الفرعية:

1. ماذا نعني بنظام الموازنات التقديرية؟.
2. كيف تتم عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة؟
3. فيما يتمثل ما دور نظام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة؟
4. ما مدى اعتماد مؤسسة **مطاحن الحضنة** على الموازنات التقديرية كأداة لتقييم أدائها؟.

3.1. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الأسئلة، وعلى ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن تصميم وصياغة **الفرضيات** التالية بهدف البحث عن أجوبة موضوعية ومقنعة لإشكالية هذه الدراسة:

- تترجم أهداف المؤسسة في شكل موازنات تقديرية.
- تعتمد الموازنة على مجموعة من البيانات والمعلومات اللازمة لإعدادها.
- تسمح مراقبة الموازنات التقديرية بمتابعة الانحرافات وتصحيحها.
- تتبنى مؤسسة **مطاحن الحضنة** نظام الموازنات التقديرية مما يسمح لها بتقييم وتحسين أدائها.

2. الجانب النظري:

1.2. الإطار النظري لنظام الموازنات التقديرية.

مع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة الإنسان واستخداماته للأساليب الكمية الحديثة، أصبحت عملية التنبؤ أداة فعالة وأكثر دقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما يساعد الأفراد والمنظمات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة، وتعد المراقبة والتخطيط وجهان لعملة واحدة، وللقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية لاعتبارها وسيلة هامة لمراقبة التسيير(1)

أ. ظهور الموازنات التقديرية.

تعتبر الموازنات التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة، فقد قام سيدنا يوسف -عليه السلام- بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في الدولة خلال سبع سنوات، ثم حدد حجم الإنفاق و الاستهلاك خلال هذه الفترة، وقد نبعت فكرة الموازنة التقديرية من المحاسبة الحكومية لإنجلترا سنة 1720، وكان المفكر الأمريكي Degazeum أول من تطرق إلى هذا الموضوع في كتابه "التطور التاريخي للتكاليف" سنة 1825. (2)

لذلك تطلق كلمة الموازنة التقديرية على تقديرات الدولة لإيراداتها ومصاريفها، ويرجع أصل كلمة Budget إلى الكلمة الفرنسية bougette التي تعني الحقيبة، حيث كان الوزير المالي الإنجليزي يعد تقديرات للمجلس العمومي البريطاني في حقيبة جلدية لهذا أصبحت تسمى Budget. (3)

لكن تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي السباقة في استعمال الموازنة التقديرية لتسيير أوجه النشاط داخل المؤسسة، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929، وتبعهم في ذلك الفرنسيين سنة 1950. (4)

ونظرا للتطور التكنولوجي وازدياد حجم المشاريع وزيادة المشاكل الإدارية اضطر المسؤولون إلى استخدام الموازنات التقديرية للرقابة على نشاط هذه المشاريع، ويمكن تلخيص مراحل ظهورها كالآتي: (5)

المرحلة الأولى: كانت الموازنات التقديرية عبارة عن تجميع المواد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: تم فيها تحديد توقيت زمني للاحتياجات.

المرحلة الثالثة: أصبحت الموازنات تستخدم مع التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة.

المرحلة الرابعة: أصبح نظام الموازنة التقديرية يستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين مختلف الأنشطة.

ب. تعريف الموازنات التقديرية.

العديد من الباحثين تناولوا تعريف الموازنات التقديرية كل حسب اهتماماته وأهدافه، ولكن تتفق مختلف هذه التعاريف في أنها أداة للتخطيط، والتنسيق، والرقابة لجميع أوجه نشاط المؤسسة، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بها:

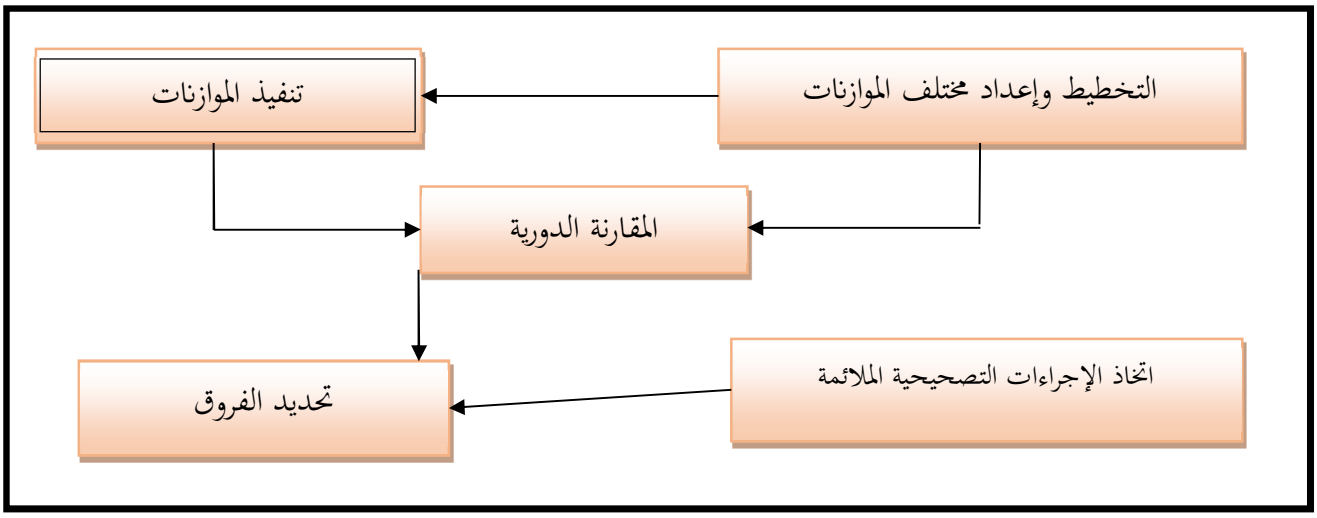
التعريف 01: يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها:" أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين في برامج أعمال تدعى الموازنات".(6)

التعريف 02: يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بانجلترا بأنها:" خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/ و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".(7)

التعريف 03: يعرفها Horngren بأنها:" تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة".

التعريف الإجرائي: ينظر للموازنات التقديرية على أنها أسلوب للتقدير يستلزم ترجمة مجموعة من القرارات بإتباع خطة تفصيلية منسقة _لتجميع العمليات، تحضر ويوافق عليها قبل فترة محددة_ توزع على جميع المسؤولين الذين يقومون بدورهم بالتعبير عن أهداف المؤسسة كميا وماليا، تقوم بأربعة وظائف أساسية، بحيث يمكن تمثيل هذه الوظائف في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): وظائف الموازنات.



source :Claude Alazard et Sabine Sépari : contrôle de gestion، 5éme édition، Edition Dunod، Paris، 2001، p 275.

وفقا للشكل أعلاه (الشكل رقم 01: وظائف الموازنات) تبين أن للموازنات التقديرية خمس وظائف تقوم بها من أجل المساعدة على إدارة المؤسسة، والمتمثلة في: (8)

1- **وظيفة التخطيط والإعداد:** وذلك نظرا لكون الموازنة تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمؤسسة.

2- **وظيفة التنفيذ:** تتمثل أساسا في إعداد الموازنات العينية وموازنة الإنتاج، المواد، العمالة والأجور، الخدمات، وغيرها من الموازنات المختلفة للمؤسسة.

3- **وظيفة المقارنة:** أو ما يعرف بالرقابة الدورية يتم فيها قياس النتائج الفعلية المحققة في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التقديرية.

4- **تحديد الفروق:** يتم بها تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها.

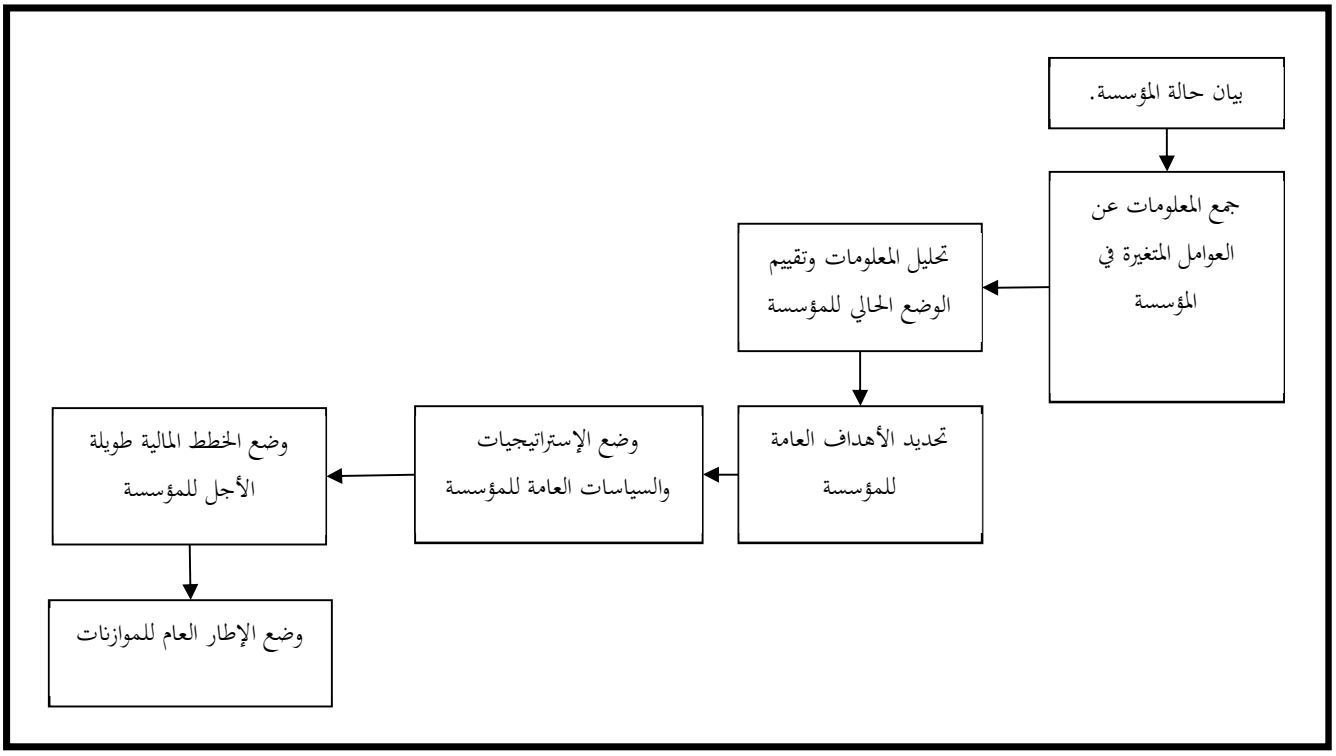
5- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة:** تعمل الإدارة على اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلا. (9)

ت. مراحل إعداد الموازنات التقديرية: يتم إعداد الموازنات التقديرية من خلال المراحل التالي:

- **المرحلة 01: التحضير لإعداد الموازنة:** تستدعي هذه المرحلة قيام المؤسسة بإعادة النظر سنويا في المعلومات التي بنيت عليها هذه الخطة، على ضوء النتائج الفعلية للأداء، وأداء المسئولين في الإدارة العليا الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للموازنة انطلاقا من الخطط الإستراتيجية، ومن ثم إبلاغها للمسئولين التنفيذيين وشرحها لهم قبل أن يبدأ هؤلاء بإعداد موازنات مراكز المسؤولية.(10)

وتشمل هذه المرحلة الخطوات المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): التحضير لإعداد الموازنات.



المصدر: محمد سامي راضي وآخرون: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص48.

- **المرحلة 02: مرحلة إعداد الموازنات:** يتم إعداد الموازنة السنوية التي هي بمثابة خطة مالية قصيرة الأجل بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المؤسسة، وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل، وانطلاقا من الأهداف التفصيلية لكل مركز مسؤولية والخاصة بالسنة التي تغطيها الموازنات.

ويتم انجاز هذه المرحلة انطلاقا من متابعة الخطوات التالية: (11)

أ. تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات: استنادا على هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة.

ب. تحديث دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة: وتشمل مراجعة وتطوير التعليمات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات ومراجعة تصاميم النماذج وأوراق العمل وشرح الأساليب المستخدمة في إعداد كل موازنة.

ت. تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات: مشتملا تحديد خطوات العمل التي يجب إتباعها وكذا التوقيت الزمني لإعداد كل من هذه الموازنات.

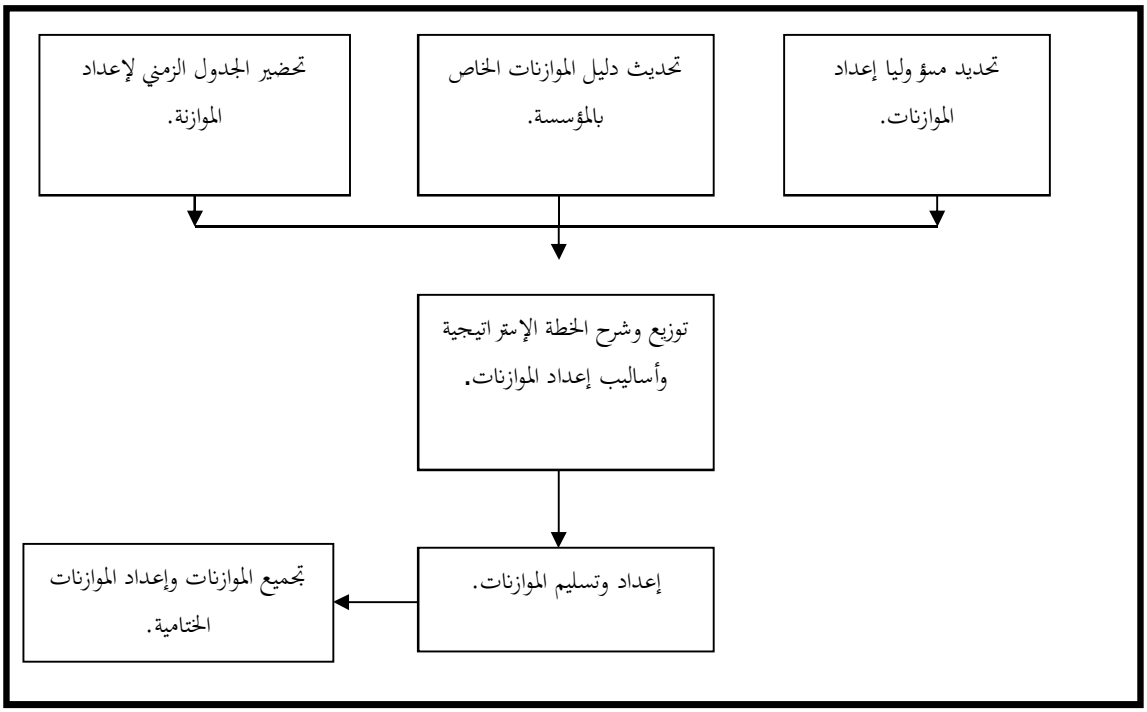
ث. توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وأساليب إعداد الموازنات: تتم على النحو التالي:

+ تزويد المشرفين بنسخة من الخطة الإستراتيجية والأهداف التفصيلية.
+ تزويد كل المسؤولين بنماذج الموازنات المطلوبة منه استكمالها بالإضافة إلى أوراق العمل الخاصة بها.
+ عرض وشرح كافة النماذج والأساليب ومتطلبات إعداد الموازنات.

ج. إعداد وتسليم الموازنات: تعد من قبل المسؤولين وفقا للجدول الزمني وأساليب محددة (دليل الموازنات)، مع الالتزام بالخطة الإستراتيجية والأهداف التفصيلية بالاستناد على المعلومات التي تقدمها الموازنات الأخرى، وفي الأخير يتم تسليم كل موازنة أول بأول إلى مدير إدارة الموازنات لمراجعتها وتنسيقها.

ح. تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية: بعد استلام الموازنات ومراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى، يقوم مدير إدارة الموازنات بتجميعها وإعداد الموازنات الختامية، وذلك بالتعاون مع المدير المالي والمسؤولين الآخرين، كل في مجال نشاطه،[12] ويمكن تمثيل الخطوات السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): إعداد الموازنات.



المصدر: محمد سامي راضي وآخرون: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص48.

- **المرحلة 03: مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط.**

أ. **مرحلة اعتماد الموازنات:** يتم في هذه المرحلة اعتماد الموازنات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ويشمل ذلك الموازنات المعدة من طرف المسؤولين التنفيذيون وكذا الموازنات الختامية المعدة من طرف مدير إدارة الموازنات، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

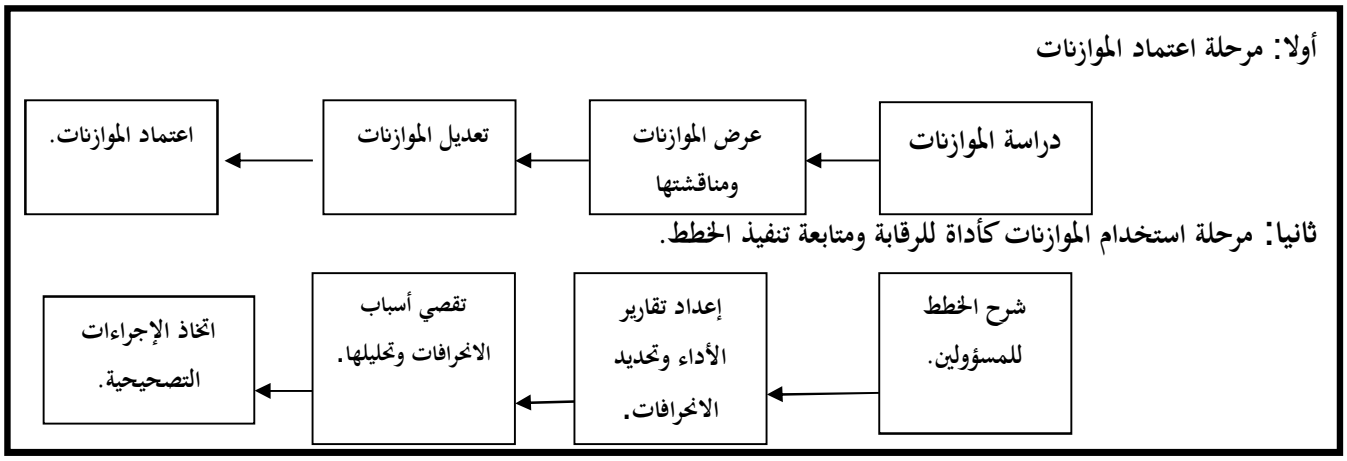
- دراسة الموازنات.
- عرض الموازنات ومناقشتها.
- تعديل الموازنات.
- اعتماد الموازنات.

ب. مرحلة استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط: بعد إعداد الموازنات من قبل المسؤولين التنفيذيين واعتمادها من قبل الإدارة العليا، يجري العمل على تنفيذ الخطط المالية الواردة في هذه الموازنات، والرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعة وعليه تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- شرح الخطط للمرؤوسين.
- إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات.
- تقصي أسباب الانحرافات وتحليلها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.[13]

حيث يمكن تمثيل هذه المرحلة كالآتي:

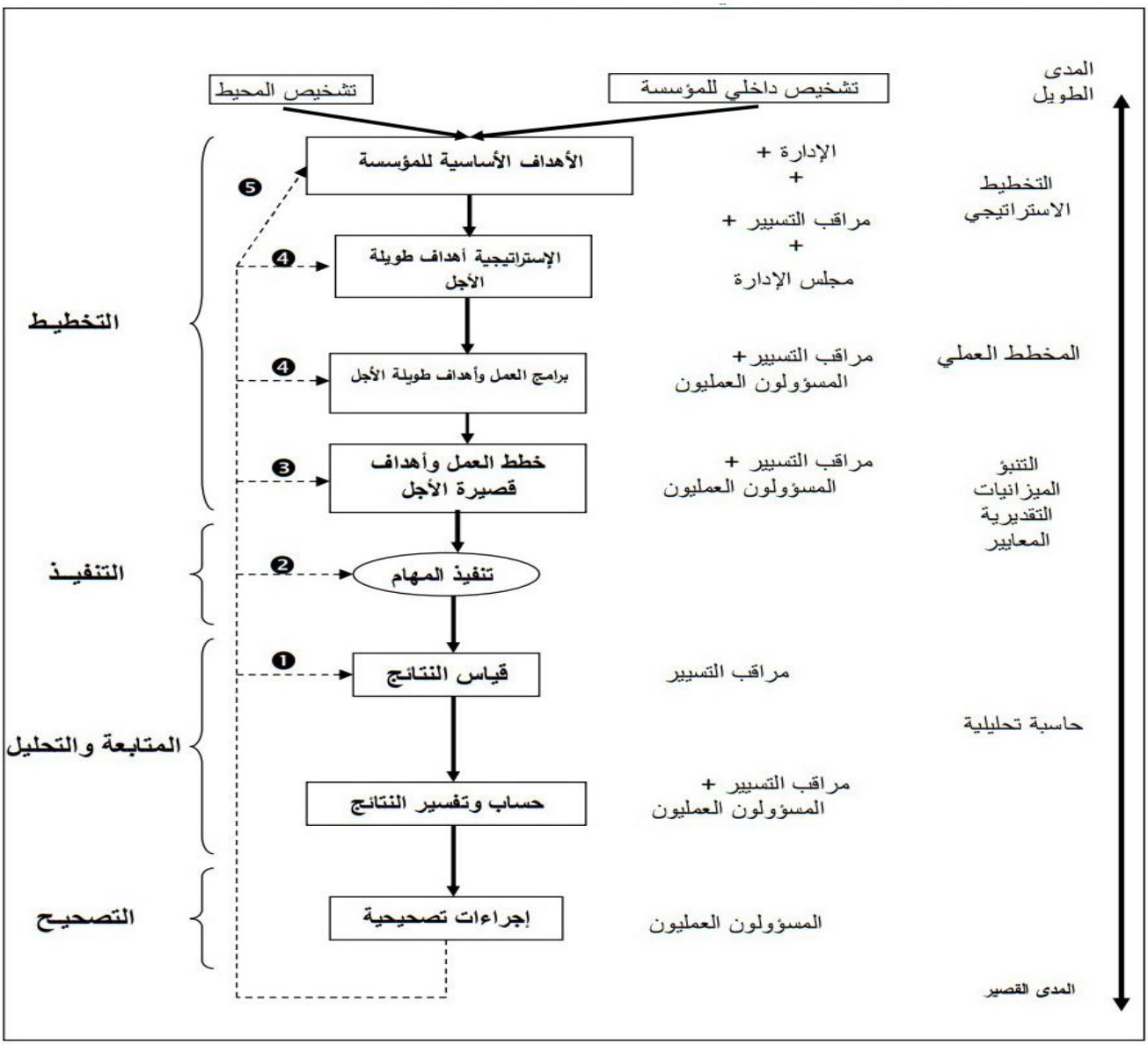
الشكل رقم(04): اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط.



المصدر: محمد سامي راضي وآخرون: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص48.

وفي الأخير يمكن أن نحوصل مراحل إعداد الموازنات التقديرية في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): الموازنة التقديرية في مسار نظام مراقبة التسيير.



المصدر: سعاد عقون: نظام مراقبة التسيير، أدواته، ومراحل إقامته بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص75.

2.2. الأداء المؤسسي:

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

أ. مفهوم الأداء وأهمية دراسته.

يعرف الأداء بأنه" مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".(14)

وهناك من يعرف الأداء بأنه" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها"، ويشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين:

- الأهداف.
- النظام في حالة الحركة لتحقيق الأهداف.(15)

ب. أهمية دراسة الأداء:

إن التركيز على دراسة الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام من قبل كتاب الإدارة عامة، وتولي منظمات الأعمال دراسة الأداء أهمية كبيرة يمكن أن ينظر إليها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية:

- **الناحية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويعود ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة.
- **الناحية التجريبية:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث إدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- **الناحية الإدارية:** تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسته للأداء ونتائجه، والتحولات والتغيرات التي تجري من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.(16)

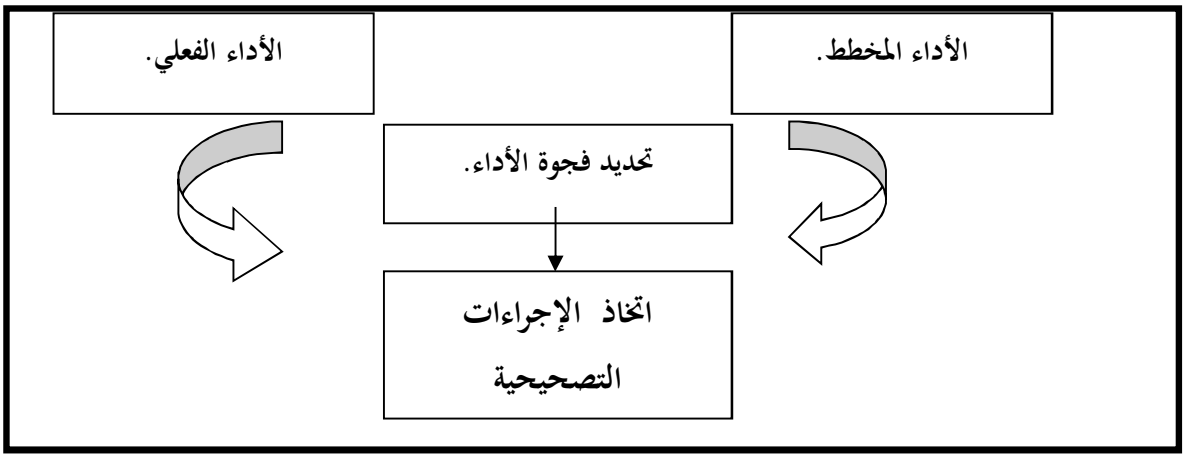
ت. تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء علينا توضيح مفهوم التقييم والذي هو:" إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار، الأعمال، الحلول... وأنه يتضمن استخدام المحاكاة والمستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء دقتها وفعاليتها".(17)

أما تقييم الأداء فيتمثل في:" قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا".(18)

وهناك من يعرفه على أنه:" فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها".(19)

الشكل رقم(06): عملية تقييم الأداء.



المصدر: عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص55.

ث. أهمية تقييم الأداء: [20]

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك له أهمية بالغة يمكن إبرازها في النقاط الموالية:

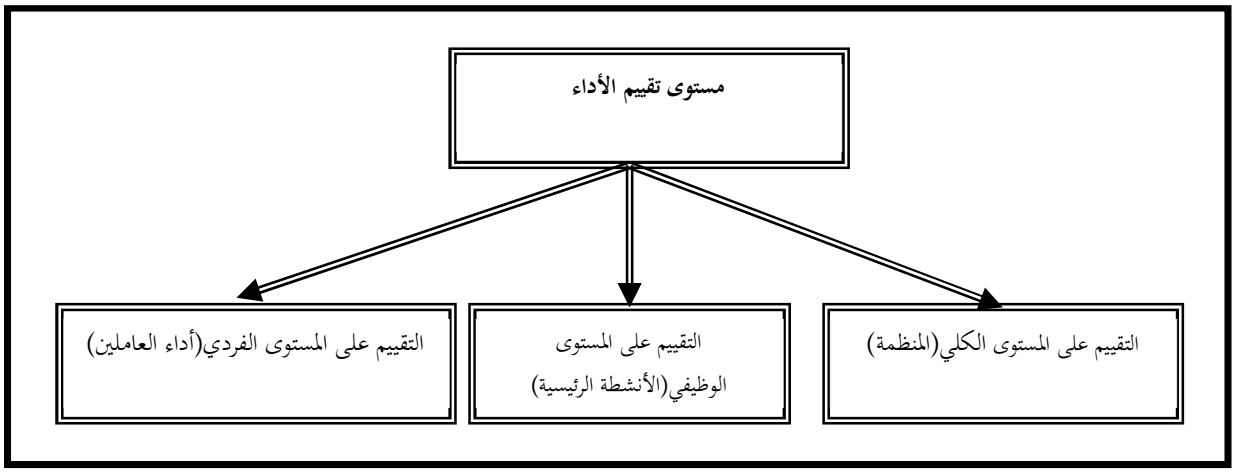
- ✓ تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال إمكانية المؤسسة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها.
- ✓ يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة، وذلك ضمانا لتحقيق الوفرات الاقتصادية واجتناب ضياع الإسراف المالي.
- ✓ اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، مما يساعد على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.[21]

ج. مستويات تقييم الأداء.

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كما يلي:

- ✓ **تقييم الأداء العام(الكلي):** وهو مستوى يتضمن تقييم أداء كل القطاعات الإنتاجية، وأحيانا يشير هذا المستوى إلى تقييم كل قطاع إنتاجي وحده.
- ✓ **تقييم الأداء المؤسسي الخاص(الوظيفي):** وهو مستوى يشير إلى تقييم أداء المؤسسة ككل متكامل إضافة إلى تقييم إنجاز أقسامها أو وحداتها الإدارية، وهذا بجعل المؤسسة هي وحدة التقييم الأساسية.
- ✓ **تقييم الأداء الفردي:** وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الأساسية، حيث يشير هذا المستوى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم.[22]

شكل رقم (07) مستوى تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2001 ، ص15.

ح. دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء.

يتضح لنا أن الموازنة تؤدي دور كبير ومهم في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كو نها تمثل معايير الأداء المحددة مسبقاً والتي يتم مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي ليتم استخراج الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها وتحديد أسبابها وطرق تجنبها مستقبلاً ، وكذلك تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الرقابة المثلى وتقييم أدائها بالاعتماد على مراقبة الموازنات يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تقسيم الهيكل المالي الإداري إلى مراكز المسؤولية وهي مراكز الموازنة؛
- وضع نظام دقيق للمعلومات يمكن إيصال نتائج التنفيذ الفعلي بشكل سريع عن طريق التقارير الدورية

ويجب أيضاً على المؤسسة قياس ما يلي:

- قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة ومقارنة النتائج بمعايير الموازنة وتحديد الانحرافات؛
- فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها لمعرفة أسبابها وإعداد تقرير عنها من التخطيط المستقبلي.

وفي الأخير اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء دراسة تفصيلية لأهداف المؤسسة ومختلف أقسامها والمشاكل المتوقع الوقوع فيها لكي تتمكن الموازنة التقديرية لها من تحقيق رقابة وتقييم جيد للأداء.

و للموازنة دورا هاما وفعالا في دعم عملية الرقابة ذلك من خلال ما يلي:

- إلزام المديرين والمسؤولين على القيام بعملية تحليل دقيق لنشاطات المؤسسة .
- جعل المسيرين يتوقعون حدوث المشاكل ومعالجتها بفعالية.
- تحفيز المديرين والعملين للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة. [23]

3. الدراسة الميدانية (مطاحن الحضنة بالمسيلة):

1.3. عرض المؤسسة محل الدراسة:

الشركة التابعة" الحضنة "بالمسيلة .أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27 /09/ 1997) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع" الرياض سطيف "تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497000000 دج سنة 2005 .

المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة لطريق برج بوعريريج فهي تقع في مكان استراتيجي، حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، إذ تصبح معروفة أكثر وأكثر، مما يدعو إلى معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

الممتلكات:

الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين).
  - تكلفة المشروع 22091548055 دج و تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة1981
- مطحنة سميد من إنجاز شركة إيطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا وتكلفة المشروع 56398610184 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993 .

2.3. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

سنحاول التعرف على إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة وتحليلها مع العلم أن عينة الدراسة تتكون من 05 أفراد لكون هذا الموضوع يخص الإدارة العليا.

أ. **أداة الدراسة:** من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) التي تعتبر الأداة الأكثر شيوعا واستخداما، حيث تساعد في جمع بيانات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال توزيعها على المسؤولين ذوي العلاقة وقد تم اختبار وتحكيم الاستمارة لضمان جودتها في تحقيق الهدف المنشود، من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة أصحاب الخبرة الأكاديمية والمهنية، وتم إعدادها وفق تدرج الكرت الخماسي، حيث شملت ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: يضم معلومات تشمل بيانات شخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في: الخبرة، الوظيفة، وقد اقتصرنا على هذه البيانات لكونها لها تأثير على الموضوع.

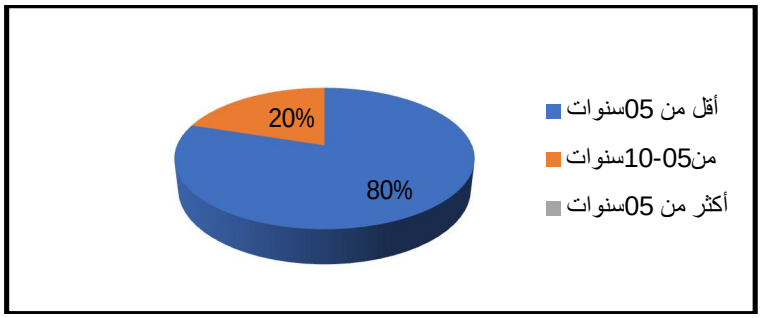
الجزء الثاني: يتضمن أسئلة أو عبارات خاصة بالمتغير المستقل المتعلق بنظام الموازنات التقديرية المتوقع أن يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على تقييم أداء المؤسسة.

الجزء الثالث: اشتمل على أسئلة حول المتغير التابع المتعلق بتقييم أداء المؤسسة المتوقع أن يتأثر بالموازنات التقديرية من أجل تحسين أدائها.

3.3. تحليل البيانات الإحصائية.

أ. الجزء الأول: البيانات الشخصية: نظرا لكون نظام الموازنات التقديرية يمس المسيرين المسؤولين عن إعدادها فقط أو الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها، فقد تمكنا من إجراء الدراسة على عينة تقدر بـ05 أفراد، وبالنسبة لبياناتهم الشخصية اخترنا أن نستفسر على المعلومات ذات التأثير على هذا الموضوع فقط، وعليه فقد تم إبراز إجابات أفراد العينة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث المتغيرات التالية :

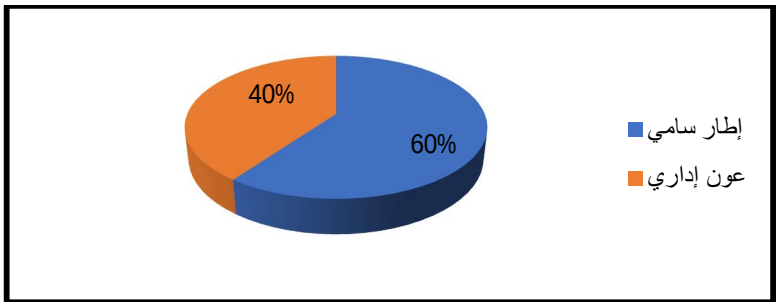
- توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية (الخبرة):



المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

من خلال النتائج الإحصائية نلاحظ أن 80% من المستجوبين ذوي الأقدمية (أقل من 05سنوات) و20% منهم ذوي الأقدمية من(05- 10 سنوات)، بينما لا يتواجد ذوي الأقدمية الأكثر من 10 سنوات، وهذا ما قد يساعد في إجراء الدراسة ويوصلنا إلى النتائج المرجوة.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:



المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

اعتمادا على البيانات الإحصائية فإن 60% من المستجوبين إطارات سامية، بينما 40% المتبقية أعوان إدارية، مما قد يعطي الدراسة مصداقية ومعلومات أكثر دقة.

ت. **الجزء الثاني نظام الموازنات التقديرية**: اشتمل جزء نظام الموازنات التقديرية على عشر أسئلة تهدف إلى توضيح خصوصيات هذا النظام والتعرف على مدى كفاءته وفاعليته، وفيما يلي عرض للنتائج الإحصائية:

الجدول رقم (01): المحور الخ

اص بالموازنات التقديرية.

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موفق		غير موافق بشدة		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
01	تعتمد مؤسستكم على أساليب معينة في عملية التنبؤ.	-	-	03	60 %	02	40 %	-	-	-	-	05	100 %
02	تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أساليب التخطيط للمستقبل.	-	-	04	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
03	تستخدم الموازنات التقديرية كوسيلة فعالة للرقابة على مختلف الأنشطة.	-	-	02	40 %	03	60 %	-	-	-	-	05	100 %
04	تعد الموازنات أداة هامة للاتصال بين مستويات الهرم الإداري المختلفة في مؤسستكم.	-	-	02	40 %	02	40 %	01	20 %	-	-	05	100 %
05	يعتبر التخطيط الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لإعداد الموازنات التقديرية في مؤسستكم.	01	20 %	03	60 %	-	-	01	20 %	-	-	05	100 %
06	تهدف الموازنة التقديرية إلى تحقيق الأهداف المسطرة.	01	20 %	03	60 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
07	الموازنة التقديرية تحدد لفترة زمنية معينة تكون في الغالب سنة.	01	20 %	03	60 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
08	تتاح لديكم البيانات والمعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنة.	-	-	04	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
09	تتوفر مؤسستكم على الموارد المالية المواتية لتحقيق الأهداف المرجوة من نظام الموازنات التقديرية.	01	20 %	03	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
10	تتوفر مؤسستكم على الموارد البشرية المواتية لتحقيق الأهداف المرجوة من نظام الموازنات التقديرية.	-	-	04	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

فيما يتعلق بوجود أساليب معينة في عملية التنبؤ، نجد أن السؤال الأول من الجدول رقم(08) حضي بموافقة 3 من المستجوبين بنسبة 60%، بينما النسبة الباقية والمقدرة ب: 40% كانت إجابتهم محايدة، وهذا ما يجعلنا نعتقد أن المؤسسة تعتمد نظام الموازنات التقديرية كأسلوب للتنبؤ بالمستقبل ورسم سياسة مستقبلية ووضع خطة شاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه يمكن أن يكون الأشخاص المحايدين لم يفهموا ما قصدناه بمصطلح الأساليب المستعملة في التنبؤ، أو لم يتعرفوا على هذه التقنيات.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني والذي يعتبر الموازنات التقديرية من أهم أساليب التخطيط للمستقبل، فقد حضي بموافقة 4 مستجوبين بنسبة 80% في حين أن 20% من المستجوبين اختاروا الحياد في الإجابة، ما يعكس أهمية الموازنة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة كأسلوب للتخطيط، فالتخطيط السليم يؤدي في حد ذاته إلى تنسيق بين أهدافها المختلفة والخطط الفرعية في خطة شاملة متوازنة للمشروع ككل.

وفيما يتعلق باستخدام الموازنة كوسيلة للرقابة على مختلف الأنشطة، فنجد أن السؤال الثالث قد أسفر على موافقة 2 من المستجوبين بنسبة 40% في حين أن نسبة 60% من المستجوبين اختاروا الإجابة المحايدة، وبالأخذ بعين الاعتبار أن وظيفتي التخطيط والرقابة متكاملتان، نلاحظ أن الأشخاص المحايدين وافقوا في السؤال السابق على كون الموازنة أداة للتخطيط، ما يطرح تساؤلات كثيرة، مما دفعنا إلى الاعتقاد بأن غالبية المستجوبين لم تتضح لهم العلاقة الحقيقية بين التخطيط ونظام الموازنات، إلى جانب أن من أجابوا بعبارة محايد فإنه غالبا عونان إداريان مما جعلنا نظن أنهما لم يدركا دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الأنشطة، فاستخدام المؤسسة للموازنات التقديرية في عملية الرقابة يحتم عليها ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط بالأهداف المرجوة، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف المسطرة، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

فيما يخص السؤال الرابع تظهر موافقة 2 من المستجوبين بنسبة 40% وأن 20% منهم لم يوافقوا، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة ب40% كانت إجابتهم محايدة، من خلال هذه النتائج ومع العلم أن المستجوب غير الموافق إطار محاسب الذي من الممكن جدا أنه أجاب عن الاستفسار من جانب محاسبي، وأيضا من الوارد جدا أن المستجوبين المحايدين ليس لديهم صورة واضحة عن كيفية استعمال الموازنات التقديرية كأداة للاتصال، وربما أنهم(المحايدان وغير الموافق) يتواجدون في موقع من السلم الإداري لم يسمح لهم برؤية عمل هذه الأداة، يتضح لنا أن مؤسسة مطاحن الحضنة تستخدم الموازنة كأداة للاتصال، وعليه وباعتبار أن الموازنات التقديرية تعد أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط و السياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، تظهر النتائج أنها تستخدم الموازنة لهذا الغرض.

كما يتضمن السؤال الخامس كون التخطيط الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لإعداد الموازنة، وقد حظي بموافقة شديدة بنسبة 20% في حين أن 60% من المستجوبين وافقوا، والنسبة المتبقية والمقدرة ب 20% لم يوافقوا، من خلال النتائج تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم الموازنة غالبا من أجل التخطيط الجيد، مع الملاحظة أن المفردة التي لم توافق على أن التخطيط هو الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لإعداد الموازنات التقديرية ليست حديثة العهد بالمؤسسة بل إن هذا الإطار السامي يتمتع بخبرة تتراوح ما بين 05-10 سنوات، مما يجعلنا نتردد في استنتاج صريح حول هذا السؤال، وتتضح أهمية التعارض في وظيفة التخطيط بالنسبة للمؤسسة المعنية عندما ندرك أن غالبية الموافقين لديهم خبرة 05سنوات، ومما يجعلنا ندرك أيضا أن وضع الأهداف مسبقا والتعبير عنها بشكل كمي وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف سوف يشوبه نفس الغموض و التضارب.

والسؤال السادس والمتعلق بكون الموازنة تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة فقد حظي بموافقة شديدة بنسبة 20% في حين أن 60% من المستجوبين وافقوا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% كانت إجابتهم محايدة، إن دور الموازنة في تحقيق الأهداف المسطرة يحظى بموافقة واسعة في حدود 80% (وهي نسبة من أجاب بعبارة موافق وموافق بشدة) ويبدو أن من أجاب بعبارة محايد لا يمثل رأيا وازنا خاصة إذا علمنا أنه من الأعوان الإداريين الذين لا تسمح لهم مناصبهم الإدارية بالاطلاع بشكل دقيق على عمل هذه الأداة(الموازنة التقديرية)، وعليه اتضح لنا من خلال تحليل البيانات السالفة الذكر أن مؤسسة مطاحن الحضنة تتبنى نظام الموازنات بهدف تحقيق ما سطرته سابقا، وهي بهذا الصدد تعتبر بالنسبة للمؤسسة أداة مساعدة على تنفيذ وظيفة التنسيق التي تمارسها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي سطرتها، خاصة وأن الذين وافقوا يعتبرون من الإطارات السامية بالمؤسسة قيد الدراسة وذوي خبرة لا بأس بها.

فيما يتعلق بإعداد الموازنة لفترة محددة والتي تكون في الغالب سنة، فنجد أن السؤال السابع قد حظي بموافقة شديدة بنسبة 20% في حين أن 60% من المستجوبين وافقوا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% كانت إجابتهم محايدة، من الملاحظ هنا أن المفردة التي أجابت بالحياد غير معنية بإعداد الموازنة مباشرة، ويبدو أن رأيها ليس ذا أهمية بالغة، وعليه يتضح أن مؤسسة مطاحن الحضنة

تميل حسب رأي غالبية كوادرها المعنيين - المقدرة نسبتهم ب80% والذين أجابوا بموافق وموافق بشدة - إلى إعداد الموازنة كل سنة شرط أن لا يكون هناك تعارض في أهدافها.

بخصوص فيما إذا كانت المؤسسة تتاح لديها المعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنة، نجد السؤال الثامن حاز على موافقة 4مستجوبين بنسبة 80% والذين هم في غالبيتهم إطارات سامية، في حين أن20%من المستجوبين فقد اختاروا الحياد في الإجابة، حيث لا يمكننا الاستهانة بالمستجوب المحايد كونه من كوادر المؤسسة بالإضافة إلى أنه ذو خبرة تتراوح ما بين 05-10 سنوات، في حين أن المستجوبين الذين أدلوا بالموافقة يتمتعون بخبرة 05 سنوات وهذا يجعلنا أمام تعارض، فمن المعروف لدينا أهمية توفير مجموعة من البيانات التي تعتبر بمثابة المدخل الرئيسي لهذا النظام، لذا تعمل مؤسسة مطاحن الحضنة على توفير هذه البيانات بالشكل الذي يحقق الاستفادة منها، مع اشتراط سلامتها ودقتها.

وفيما يتعلق بالسؤال التاسع فقد أسفر على موافقة شديدة بنسبة 20% في حين أن 60% من المستجوبين وافقوا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% كانت إجابتهم محايدة، وهنا نلاحظ أيضا أن نفس الإطار السامي ذو خبرة 10 سنوات أجاب أيضا بالحياد، في حين يرى غالبية المفحوصين ذوي الأقدمية أنه يجب على المؤسسة المعنية أن يكون لديها موارد مالية تمكنها من الوصول إلى النتائج المسطرة، وهو الحاصل فعلا بالرجوع إلى آراء المستجوبين، غير أنه بالأخذ بعين الاعتبار رأي المحايد نجد أنفسنا في موقع لبس وتعارض.

أما السؤال العاشر والمتعلق بتوفر المؤسسة على الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف الموازنة، نجده حظي بموافقة 4 مستجوبين بنسبة 80% في حين أن20% من المستجوبين فقد اختاروا الحياد في الإجابة، نظرا لتكرر الإجابة المحايدة من نفس الإطار صاحب الأقدمية جعلنا نطرح تساؤلات عديدة حول وضوح الصورة فيما يخص نظام الموازنة بالنسبة لبعض أفراد العينة، حيث يقع على عاتقهم مسؤولية إعداد الموازنات وتنفيذها وهذا يعني أن تكون لديهم المعرفة الكافية لطبيعة وخصائص الموازنة وأهدافها، والأساليب التي يتم إتباعها في إعدادها وأيضا آلية الرقابة بها، وما هو ملاحظ أن مؤسسة الحضنة تحوي كوادر أكفاء ذوي معرفة بأبعاد الموازنة.

الجزء الثالث: دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء.

الجدول رقم(02): محور دور الموازنات في تقييم الأداء.

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موفق		غير موافق بشدة		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
01	يعتبر الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، باعتباره حلقة من حلقات النظام الرقابي لديكم.			04	80 %	01	20 %					05	100 %
02	مستوى تقييم الأداء لديكم تدريجي انطلاقا من الأداء الفردي وصولا إلى الأداء العام.	-	-	02	40 %	03	60 %	-	-	-	-	05	100 %
03	تعمل المؤسسة جاهدة على وضع أدوات تعكس واقع الأداء بالمؤسسة مثل لوحات القيادة.	01	20 %	04	80 %	-	-	-	-	-	-	05	100 %
04	تكشف عملية تقييم الأداء سوء التسيير الذي يواجه مؤسستكم.	-	-	04	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %

05	يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث: الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة.	01	20 %	02	40 %	02	40 %	-	-	-	-	05	100 %
06	عملية تقييم الأداء تسمح بالقيام بالإجراءات التصحيحية.	-	-	03	60 %	02	40 %	-	-	-	-	05	100 %
07	تتم عملية تقييم الأداء في الوقت المناسب لتصل المؤسسة للقيادة(الريادة).	-	-	04	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
08	يتم إعداد مؤشرات التقييم بالاعتماد على الموازنات التقديرية.	-	-	02	40 %	03	60 %	-	-	-	-	05	100 %
09	يتضمن نظام الموازنات التقديرية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء لديكم.	-	-	01	20 %	04	80 %	-	-	-	-	05	100 %
10	عملية كشف الأخطاء تسمح بتحديد حجم ونوع الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.	02	40 %	02	40 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

من خلال نتائج الجدول رقم(2) يتضح لنا أن نسبة المستجوبين الذين يوافقون على أن الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق استمرارية ونمو المؤسسة قدرت ب 80% الذين هم إطارات بالمؤسسة ذوي خبرة معتبرة، في حين أن20%من المفحوصين جاءت إجابتهم بالحياد، مع التنويه على تكرر الحياد من طرف نفس المستجوب فإنه لم يتأكد لنا بعد مدى إدراك بعض الأفراد لطبيعة أنظمة المؤسسة، في حين أنه في الجهة المقابلة نجد نسبة معتبرة إن لم نقل جل المستجوبين يدركون أن الاهتمام بالأداء يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، لذلك نلاحظ أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود مسيري المؤسسة محل الدراسة كونه يشكل أهم وأسمى أهداف المؤسسة المعنية.

أسفرت النتائج المتحصل عليها على أن نسبة 40% تعبر عن الموافقين على أن مستوى تقييم الأداء لديهم تدريجي، في حين أن نسبة 60% تعبر عن الأفراد المحايدين، مع احتمال أن المستجوبين المحايدين لم يفهموا ما قصدناه بتدريجي، كونهم في الأغلب أعوان إدارية الذين ليست آرائهم ذات وزن، حيث أن هذه العملية تدخل في تفاصيل أكثر تشعبا بهدف التحقق من كفاءة فعالية استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة قيد الدراسة.

عند استفسارنا عما إذا كانت المؤسسة تعمل على وضع أدوات تقيس الأداء، جاءت إجابة المستجوبين بنسبة 20% موافقين بشدة، أما النسبة المتبقية (80%) فهم موافقون، دلالة على أن مؤسسة الحضنة تسعى جاهدة إلى تبني مجموعة من الأدوات ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات المؤسسة ومستوى أدائها، حيث أنه وعند سؤالنا عن أهم هذه الأدوات جاءت الإجابة شاملة لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية.

فيما يتعلق بالسؤال الرابع فقد أسفر على موافقة 4 مستجوبين بنسبة 80% في حين أن 20% من المستجوبين فقد جاوبوا بالحياد، ومع العلم أن أفراد المؤسسة محل الدراسة مدركين -من خلال خبرتهم المكتسبة -حجم أهمية هذه العملية في الكشف عن سوء التسيير الذي يواجههم، خاصة وأن المستجوب الوحيد الذي أجاب بالحياد عون إداري في المقابل الذين أدلو بالموافقة يعتبون من الكوادر في المؤسسة محل الدراسة، فعملية التقييم تقيس مدى قدرة و كفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية، الإنتاجية، التقنية، التسويقية...الخ، و مدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، و مدى قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين درجة نجاحها.

بخصوص تركيز تقييم الأداء على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف من عدة جوانب، حضي السؤال الخامس بنسبة 20% موافقين بشدة، و40% موافقين بينما 40% المتبقية فقد كانت حيادية الإجابة، والذي من خلال نتائج مستجوبي مؤسسة مطاحن الحضنة يتضح لنا دور عملية تقييم الأداء كونها تمثل معايير الأداء المسبق التي تقارن بنتائج الأداء الفعلي، وقد أكد المستجوبون ذلك خاصة من حيث: الكمية والوقت، في حين أنه من الممكن أن المحايدين لم يوافقوا على كون أن تقييم الأداء يركز على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف من خلال كل من: الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة جملة.

فيما يتعلق بالقيام بالإجراءات التصحيحية كمحصلة لعملية تقييم الأداء ، نجد أن السؤال السادس حضي بموافقة 3 من المستجوبين بنسبة 60% كلهم إطارات بالمؤسسة، بينما النسبة الباقية والمقدرة ب:40% كانت إجابتهم محايدة، ونظرا لكون الموافقين عما قيا ذوي خبرة لا بأس بها، تعتبر مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية بالنسبة للمؤسسة قيد الدراسة المرحلة الأخيرة وأهم مرحلة في عملية التقييم.

أما فيما يتعلق بالسؤال السابع والذي يعتبر أن عملية تقييم الأداء تتم في الوقت المناسب، فقد حضي بموافقة 4 مستجوبين بنسبة 80% في حين أن20%من المستجوبين فقد اختاروا الحياد في الإجابة، فالاهتمام بهذه العملية يحث المؤسسة على القيام بها في الوقت المناسب من أجل ضمان بقائها في الصدارة، وهذا ما يؤكده أن نسبة الموافقة كبيرة جدا وقد جاءت من قبل كوادر في المؤسسة المعنية، في حين أن المحايد والذي هو عون إداري من الممكن أن موقعه في السلم الإداري لا يسمح له بالاطلاع على حيثيات هذه العملية، فالمسؤولين عنها في مؤسسة مطاحن الحضنة يحاولون قدر المستطاع إيجاد الوقت الأمثل لتحقيق هدفها.

السؤال الثامن جاء حول أنه يتم إعداد مؤشرات التقييم بناء على الموازنات، وقد حظي بموافقة 2 من المستجوبين بنسبة 40% في حين أن60% من المستجوبين فقد كانت إجابتهم محايدة، لأنه بناء على النتائج التي أسفرت عليها الموازنة يتم إعداد مجموعة مؤشرات التقييم كوسيلة لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وقد أخذنا برأي الموافقين كونهم كوادر بالمؤسسة وذوي أقدمية معتبرة يؤخذ بها.

من خلال نتائج الجدول تبين أن ما نسبته 20% موافقين على كون نظام الموازنات ينتهي بمعالجة المقترحات من أجل تحسين الأداء، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب80% فقد أجابوا بالحياد، دلالة على أن المؤسسة تعاني نقصا في توظيف مخرجات أو نتائج الموازنات لتحسين مستوى الأداء لديها.

يتضح كذلك أن نسبة الموافقين بشدة على كون عملية كشف الأخطاء تحدد حجم ونوع الإجراءات المتخذة قدرت ب40%، أما عن الموافقين فقد كانت نسبتهم معادلة لها، في حين أن 20% من المفحوصين أجابوا بالحياد، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية تحليل الانحرافات من اجل كشف الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الموازنة.

الخاتمة:

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة يمكننا القول بأن عملية تقييم الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة، والتي تعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة، حيث تعتبر مؤسسة **مطاحن الحضنة بالمسيلة** من المؤسسات التي تسعى دائما إلى الرفع من مستوى الأداء لديها، وفي هذا الإطار حاولنا السعي من خلال هذه الدراسة إلى الإحاطة بنظام الموازنات التقديرية قدر الإمكان ومعرفة كيفية مساهمته في تقييم أداء المؤسسة، حيث قمنا بإسقاط الدراسة على مؤسسة مطاحن الحضنة، وعلى ضوء ذلك تحصلنا على النتائج التالية:

النتائج:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي نذكر أهمها:

1. إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام الموازنات التقديرية كأسلوب للتنبؤ، ووضع الخطط المستقبلية الشاملة.
2. تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد مسيرو المؤسسة محل الدراسة في عملية تقييم الأداء فهي عبارة عن ترجمة لأهداف المؤسسة، كما أشرنا إلى ذلك في الفرضية الأولى.
3. يعتبر كل من التخطيط والرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية، لاعتماد المؤسسة المعنية على تحديد الأهداف المراد تحقيقها والرقابة عليها وذلك من أجل التقييم الجيد لأدائها.
4. تبين لنا من خلال تحليل إجابات العينة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد فعلا على عملية تقدير موازنة الإنتاج والمبيعات وذلك بالنسبة لكل سنة.
5. ينتج عن إعداد الموازنة اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين في المؤسسة، ويأتي هذا متفقا مع ما جاء في الفرضية الثانية.
6. تتمثل عملية تقييم الأداء عند المؤسسة قيد الدراسة في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة (دورة إنتاجية معينة).
7. البيانات الناتجة عن نظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة تستعمل بدرجة قليلة في عملية الرقابة وتقييم الأداء، وهنا يمكننا القول أنه قد تكون تأكدت صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المستسقاة من الدراسة المجرات في مؤسسة مطاحن الحضنة، ومما لاحظناه تمكنا من الخروج بمجموعة من المقترحات:

- على المؤسسة محل الدراسة العمل أكثر على إبراز الموازنة كأداة للاتصال كأن تولي اهتماما كبيرا لنظام الموازنات التقديرية داخلها كونها أداة فعالة في عملية تقييم الأداء.
- يستوجب على المؤسسة المعنية النظر إلى نظام الموازنة باعتبارها أداة للرقابة كعملية مستمرة تستدعي المتابعة.
- حث الإدارة على تطوير دور الموازنات التقديرية لتصبح من أدوات الرقابة الواضحة لدى المسيرين القائمين على العملية الإدارية.
- على المؤسسة المعنية تبيين(توضيح) أهمية عملية تقييم الأداء والتركيز عليها كونها مقياس لأدائها.
- على مؤسسة المطاحن الاهتمام أكثر بدراسة وتحليل الانحرافات للموازنات التي تعدها ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.
- على المؤسسة محل الدراسة التعجيل بإدخال أدوات حديثة لقياس وتقييم أدائها إلى جانب الموازنات كأدوات مساعدة ومدعمة لها، مثل بطاقة الأداء المتوازن(BSC) نظرا للتحديات والتهديدات والفرص التي تحيط بالمؤسسة.

الهوامش و المراجع:

1: شناف فريد: مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج ، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص8.

2: Didier Leclere: Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, 1994, p5

3: Didier Leclere: Op-cit , p05

4 :شناف فريد، مرجع سابق، ص8.

5 : لطيب السايح: نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي (قسنطينة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2005-2006، ص 9.

6: خالص صالح : تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1997، ص15.

7: فركوس محمد: الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص4.

8: كوثر بوغابة: دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(قسنطينة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2005-2006، ص9.

9: Claude Alazard et Sabine Sépari : contrôle de gestion، 5éme édition، Edition Dunod، Paris، 2001، p 275.

10: محمد سامي راضي وآخرون: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص48.

11: محمد سامي راضي وآخرون: مرجع سابق، ص47.

12: سعاد عقون: نظام مراقبة التسيير، أدواته، ومراحل إقامته بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص75.

13: بو خرص رمضان، بوضياف نوال: تقييم اداء العاملين في المنظمات الصناعية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10- 11نوفمبر2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص548.

14: سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى: الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10- 11نوفمبر2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص548.

15: عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص55.

16: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2007، ص ص478-479.

17: عبد الواحد الكبيسي: القياس والتقويم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص43.

18: السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات لأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية،2000، ص30.[3]

19: عثماني أمينة، عائشة سمسوم: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10- 11نوفمبر2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص264.

20: صاطوري الجودي: مؤشرت قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10- 11نوفمبر2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ج1، ص ص370-371.

21: سمير خليل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، 2010، ص(164-163).

22: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2001 ، ص15.

23: رمزي أحمد عبد الحي: تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص 151-152.