

واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

La réalité de l'application des budgets pour améliorer la performance des institutions économiques _ Une étude de cas sur une institution économique algérienne.

بن عامر صافية^{1*}

¹ جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)، safia_benamer@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/01/08

تاريخ القبول: 2020/05/13

تاريخ الإرسال: 2019/10/03

ملخص:

تبرز الإدارة الجيدة للمؤسسة من خلال نجاحها في تحقيق أفضل أداء يمكنها الوصول إليه، حيث يعد نظام الموازنات التقديرية الوسيلة المميزة لذلك، لذا تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة هذا النظام في التقييم الجيد للأداء. بالإضافة إلى ما سبق فإن لنظام الموازنات التقديرية أهمية كبرى فهو من بين الأدوات الداعمة للمؤسسة من خلال المعلومات التي يوفرها من أجل إيصالها إلى الأداء المستهدف وتقييمه في النهاية، عن طريق تقييم نتائجها وتبيان مدى فعاليتها. الكلمات المفتاحية: الموازنات التقديرية، تقييم الأداء.

تصنيف JEL: G34

Abstract

Stresses the good management of the institution through its success in achieving better performance can achieve, where the system of budgets is the means so particular, this study aims to demonstrate the importance of the contribution of this system in a good evaluation of performance.

In addition to the above, the system budgets of great importance, it is among the tools to support the business by the information provided in order to deliver it to the target and evaluate performance at the end, in evaluating their results and demonstrating their effectiveness.

Keywords: budgets, performance evaluation

Jel Classification Codes : G34.

مقدمة (توطئة):

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، لذلك اجتهد الاقتصاديون – باتجاهات شتى – لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها. ومراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار، عرف أيضا تطورا في دلالاته وتطبيقاته تماشيا مع مفهوم المؤسسة حيث كانت الرقابة تعبر 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.

* المؤلف المرسِل

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 أداؤها، ومن بين هذه الأدوات الموازنات التقديرية التي تعتبر الأكثر تطبيقاً 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 تغطي 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؟.

انطلاقاً من كوننا نسعى إلى الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وهذا ما يستدعي منا طرح بعض الأسئلة الفرعية التي تحتاج إلى بحث وتحليل وهي كالآتي:

1. ماذا نعني بنظام الموازنات التقديرية؟.
2. كيف تتم عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة؟
3. فيما يتمثل دور نظام الموازنات التقديرية المتبع داخل المؤسسة في تقييم أداء المؤسسة؟
4. ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الموازنات التقديرية كأداة لتقييم أداؤها؟

1. الجانب النظري:

1.1. الإطار النظري لنظام الموازنات التقديرية.

مع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة الإنسان واستخداماته للأساليب الكمية الحديثة، أصبح التنبؤ أداة فعالة وأكثر عملية ودقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما يساعد الأفراد والمنظمات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة، فالمراقبة والتخطيط هما وجهان لعملة واحدة، وللقيام بمهاتين الوظيفيتين تعتمد المؤسسة بالأخص على الموازنات التقديرية، والتي تعتبر إحدى الوسائل الهامة لمراقبة التسيير.

1.1.1. ظهور الموازنات التقديرية.

تعتبر الموازنات التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة منذ الزمن الذي قام فيه سيدنا يوسف -عليه السلام- بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في الدولة خلال سبع سنوات ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك خلال هذه الفترة، (فريد، 2002) 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. (leclere, 1994)

إن كلمة الموازنة التقديرية تطلق على تقديرات الدولة لإيراداتها ومصاريفها، ويرجع أصل كلمة Budget إلى الكلمة الفرنسية bougette التي تعني الحقبة، حيث كان الوزير المالي الإنجليزي يعد تقديرات للمجلس العمومي البريطاني في حقبة جلدية لهذا أصبحت تسمى Budget. (leclere, 1994)

لكن تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي السبّاقة في استعمال الموازنة التقديرية لتسيير أوجه النشاط داخل المؤسسة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929، وتلاههم في ذلك الفرنسيين سنة 1950. (فريد، 2002)

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

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

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم تحديد توقيت زمني للاحتياجات.

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

المرحلة الرابعة: أصبح نظام الموازنة التقديرية يستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين مختلف الأنشطة. (السايح، 2006)

2.1.1. 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". (صالح، 1997)

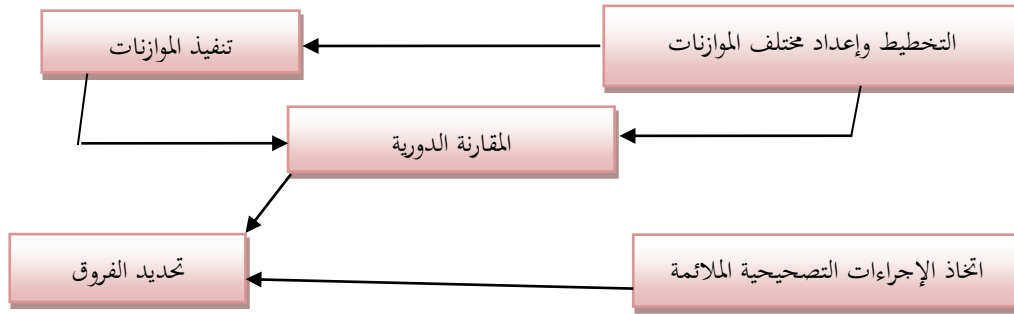
التعريف 02: يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بالجلترا بأنها: "خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين". (فركوس، 2000)

التعريف 03: يعرفها Horngren بأنها: "تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة". (بوغابة، 2006)

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الموازنات التقديرية:

- أسلوب للتقدير يستلزم ترجمة القرارات.
- خطة تفصيلية توزع على جميع المسؤولين.
- أساس لتقييم الأداء في المؤسسة.
- تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة.
- خطة منسقة لجميع العمليات تحضر ويوافق عليها قبل فترة محددة.
- تقوم بأربعة وظائف أساسية، بحيث يمكن تمثيل هذه الوظائف في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): وظائف الموازنات.



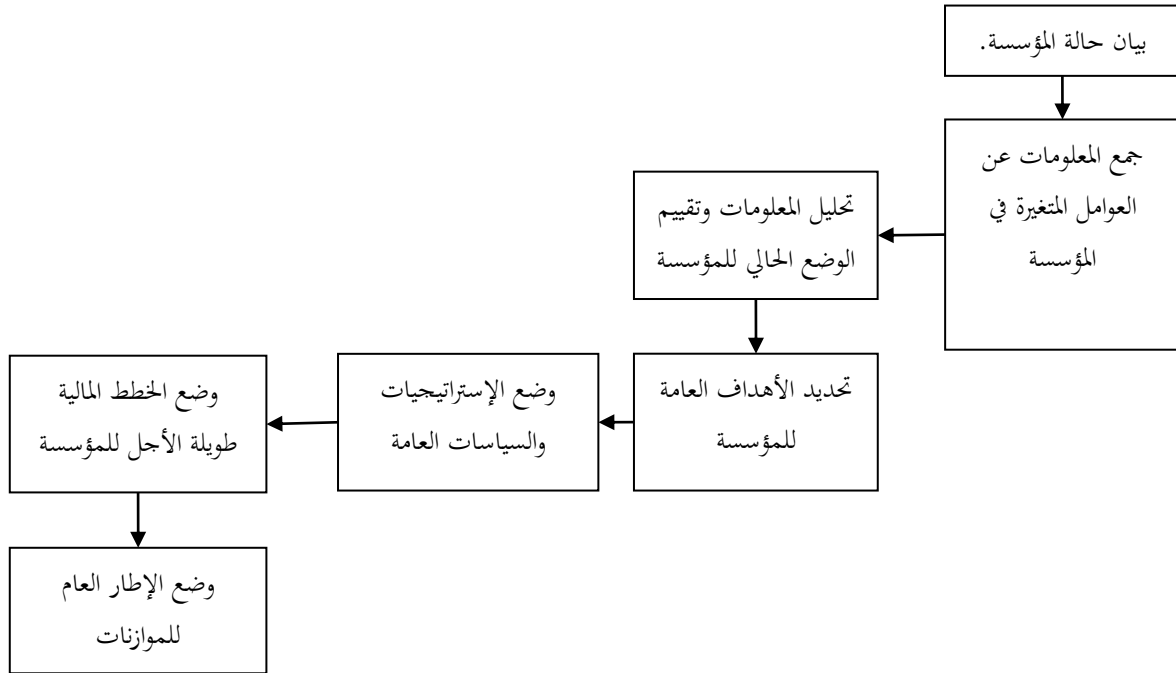
Source : Claude Alazard et Sabine Sépari ,contrôle de gestion, 5ème édition, Dunod, Paris, 2001, p 275

3.1.1. مراحل إعداد الموازنات التقديرية: يتم إعداد الموازنات التقديرية من خلال المراحل التالية:

المرحلة 01: التحضير لإعداد الموازنة: تستدعي هذه المرحلة قيام المؤسسة بإعادة النظر سنوياً في المعلومات التي بنيت عليها هذه الخطة على ضوء النتائج الفعلية للأداء، وأداء المسؤولين في الإدارة العليا الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للموازنة انطلاقاً من الخطط الإستراتيجية، ومن ثم إبلاغها للمسؤولين التنفيذيين وشرحها لهم قبل أن يبدأ هؤلاء بإعداد موازنات مراكز المسؤولية. (سامي، 2001)

وتشمل هذه المرحلة الخطوات المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التحضير لإعداد الموازنات.



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

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

ويتم إنجاز هذه المرحلة انطلاقاً من متابعة الخطوات التالية:

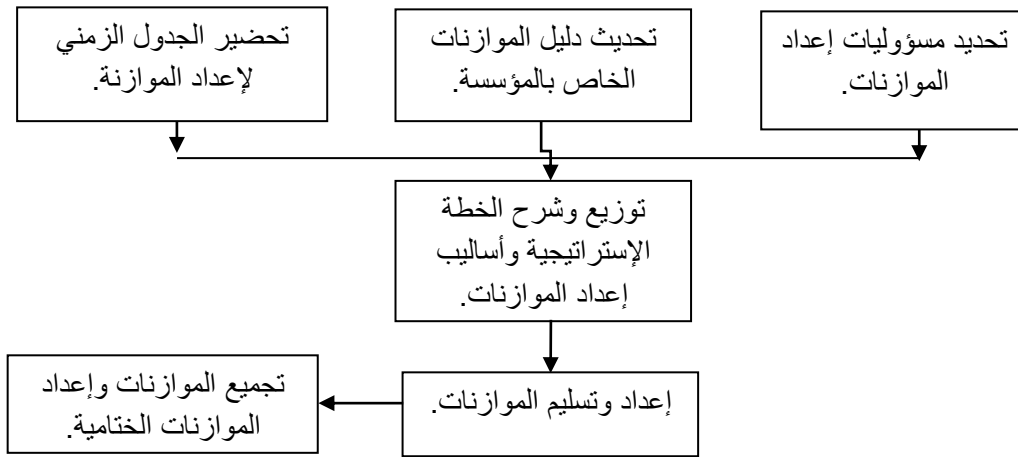
- **تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات:** استناداً على هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة.
- **تحديث دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة:** وتشمل مراجعة وتطوير التعليمات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات ومراجعة تصاميم النماذج وأوراق العمل، وشرح الأساليب المستخدمة في إعداد كل موازنة.
- **تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات:** مشتملاً تحديد خطوات العمل التي يجب إتباعها وكذا التوقيت الزمني لإعداد كل من هذه الموازنات.

- **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.
- **إعداد وتسليم الموازنات:** تعد من قبل المسؤولين وفقاً 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.

- **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، (سامي، 2001) ويمكن تمثيل الخطوات السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): إعداد الموازنات.

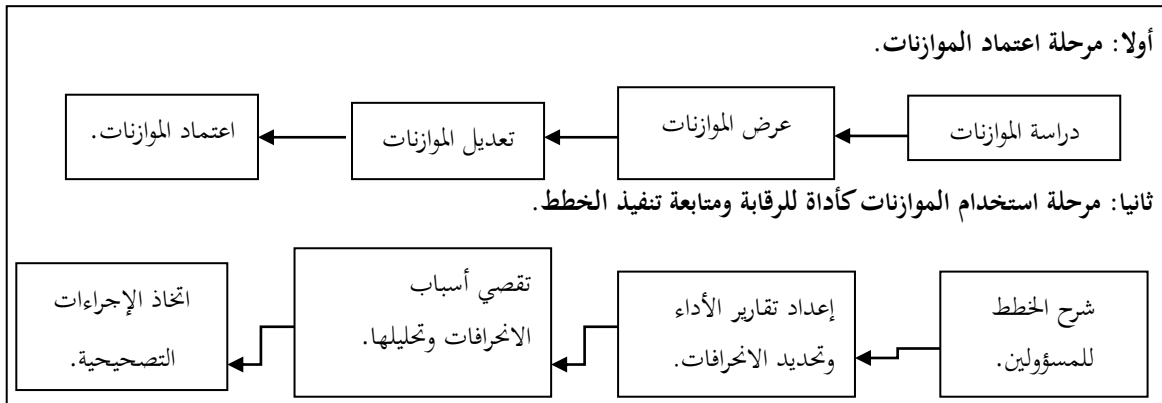


المصدر: محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص 48.

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

- **مرحلة اعتماد الموازنات:** يتم في هذه المرحلة اعتماد الموازنات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ويشمل ذلك الموازنات المعدة من طرف المسؤولين التنفيذيين، وكذا الموازنات الختامية المعدة من طرف مدير إدارة الموازنات، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
 - دراسة الموازنات.
 - عرض الموازنات ومناقشتها.
 - تعديل الموازنات.
 - اعتماد الموازنات.
- **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. (نوال، 2009)
 حيث يمكن تمثيل هذه المرحلة كالآتي:

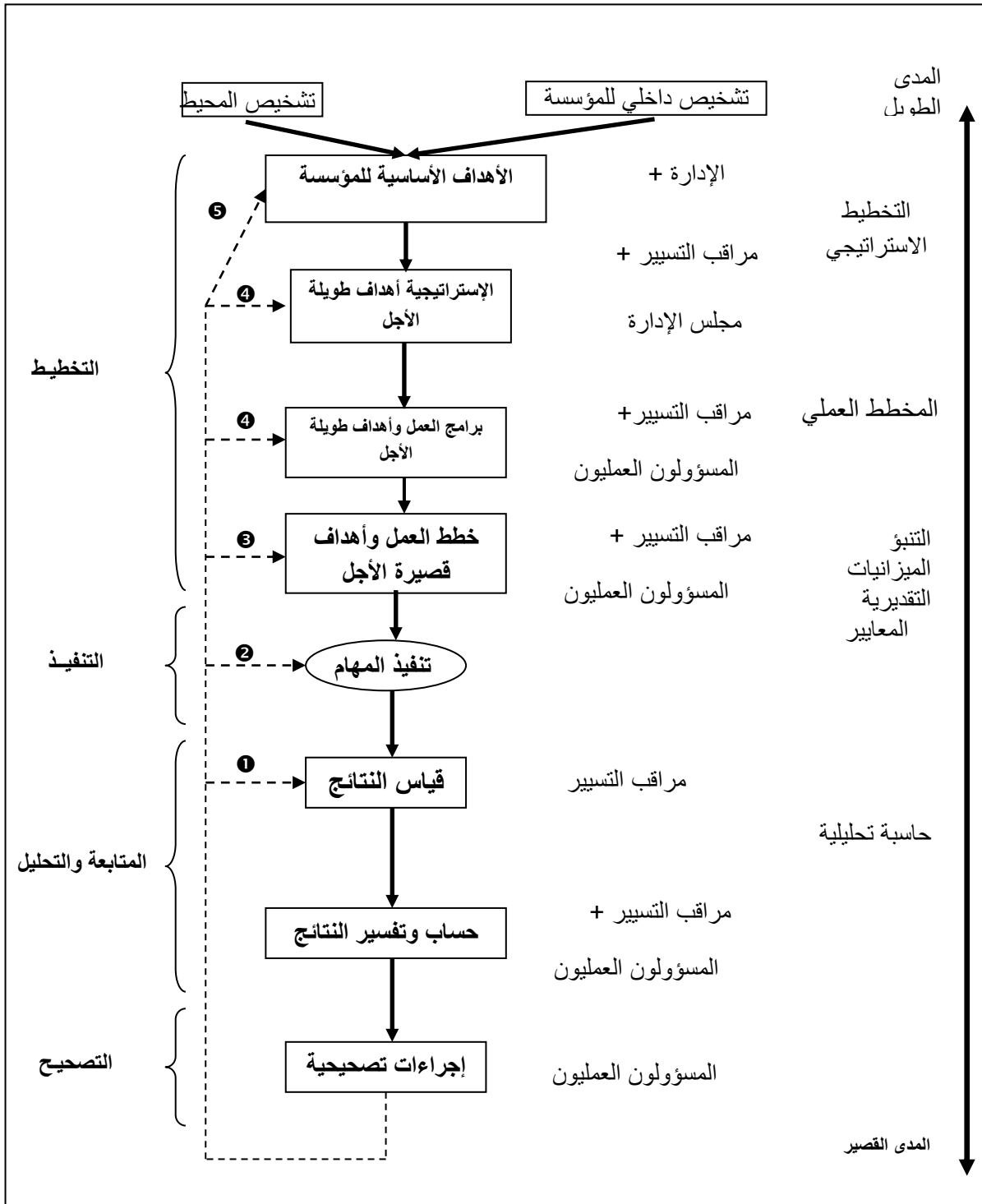
الشكل رقم (04): اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط.



المصدر: محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص 48.

وفي الأخير يمكن أن نلخص 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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 75.

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 منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

1.2. مفهوم الأداء وأهميته 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". (شيهاني، 2009)

وهناك من يعرف الأداء بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، ويشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين: (زايد، 2003)

- الأهداف.

- النظام في حالة الحركة لتحقيق الأهداف.

2.2. 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.

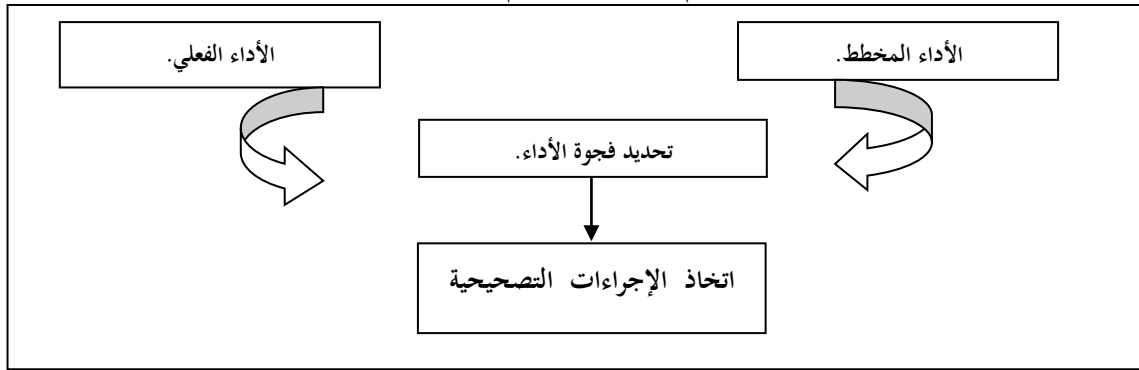
- **الناحية الإدارية:** تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسته للأداء ونتائجه، والتحول والتغيرات التي تجري من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء. (الغالي، 2007)

3.2. 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". (الكبسي، 2007)

أما تقييم الأداء فيتمثل في: " قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا". (جمعة، 2000)

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". (أمنية، 2009)

الشكل رقم (06): عملية تقييم الأداء.



المصدر: عادل زاید، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 55.

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

- 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 الوفورات الاقتصادية واجتناب ضياع الإسراف المالي.

- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، مما يساعد على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها. (الجودي، 2009)

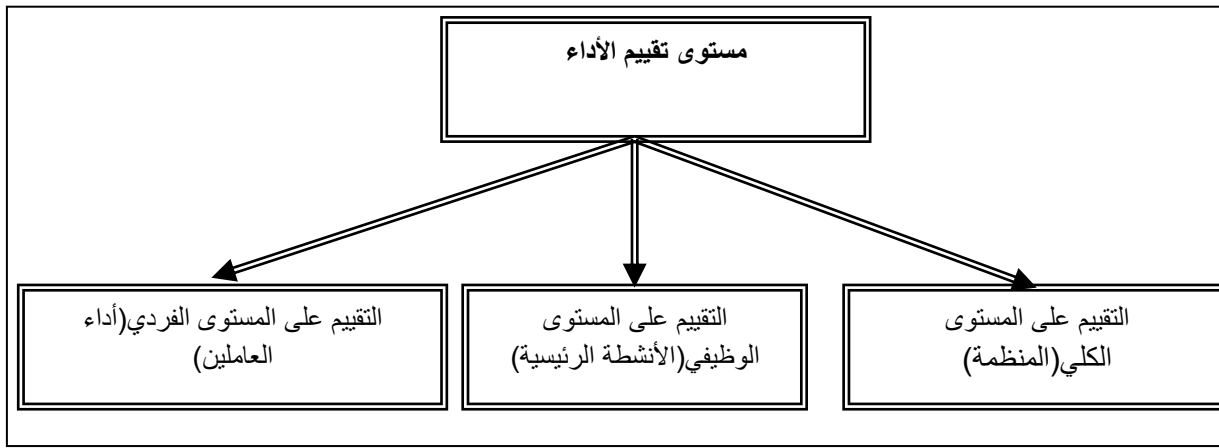
5.2. مستويات تقييم الأداء: هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كما يلي:

- تقييم الأداء العام (الكلّي): وهو مستوى يتضمن تقييم أداء كل القطاعات الإنتاجية، وأحياناً 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 يجعل 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. (خليل، 2010)

شكل رقم (07) مستوى تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

6.2. دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء: يتضح لنا أن الموازنة تؤدي دور كبير ومهم في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كونها 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 الأتي:

- 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 الإجراءات التصحيحية المناسب.

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

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

- إلزام المديرين والمسؤولين على القيام بعملية تحليل دقيق لنشاطات المؤسسة .

- جعل المديرين يتوقعون حدوث المشاكل ومعالجتها بفعالية.

- تحفيز المديرين والعاملين للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة. (ثابت، 2001)

3. الدراسة الميدانية.

1.3. 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.

- أداة الدراسة: من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) التي تعتبر الأداة الأكثر شيوعاً واستخداماً، 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.

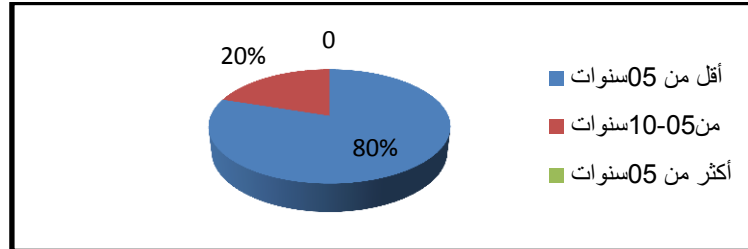
الجزء الثاني: يتضمن أسئلة أو عبارات خاصة بالمتغير المستقل المتعلق بنظام الموازنات التقديرية المتوقع أن يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على تقييم أداء المؤسسة.

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

2.3. تحليل البيانات الإحصائية.

1.2.3. البيانات الشخصية: نظراً 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 بـ 05 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 :

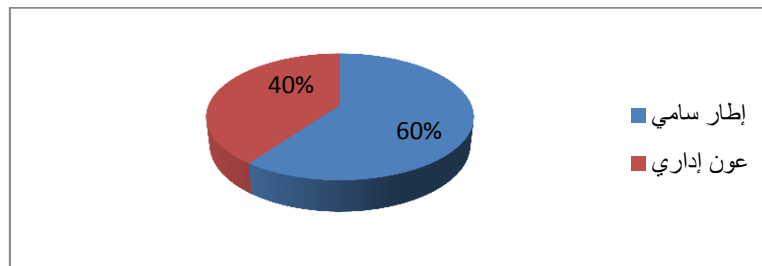
- توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية (الخبرة):



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

من خلال النتائج الإحصائية نلاحظ أن 80% من المستجوبين ذوي الأقدمية (أقل من 05 سنوات) و 20% 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 الباحث بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

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

2.2.3. 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): الموازنات التقديرية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موفق		غير موافق بشدة		المجموع	
		الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%
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 المهدف 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	توفر مؤسستكم على الموارد المالية المواتية لتحقيق الأهداف المرجوة من نظام الموازنات التقديرية.	01	20 %	03	60 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %
10	توفر مؤسستكم على الموارد البشرية المواتية لتحقيق الأهداف المرجوة من نظام الموازنات التقديرية.	-	-	04	80 %	01	20 %	-	-	-	-	05	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

فيما يتعلق بوجود أساليب معينة في عملية التنبؤ، نجد أن السؤال الأول من الجدول رقم (01) حضي بموافقة 3 من أفراد العينة 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 المحايدون 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 أفراد العينة بنسبة 80% في حين أن 20% من آراء عينة الدراسة 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 أفراد العينة بنسبة 40% في حين أن نسبة 60% منهم 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 عنوان 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 ب 40% كانت إجاباتهم 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 الأفراد المحايدين ليس لديهم صورة واضحة عن كيفية استعمال الموازنات التقديرية كأداة للاتصال، وربما أنهم (المحايدين 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 والسياسات 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 عينة الدراسة 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، وتتنضح أهمية التعارض في وظيفة التخطيط بالنسبة للمؤسسة المعنية عندما ندرك أن غالبية الموافقين لديهم خبرة 05 سنوات، ومما يجعلنا ندرك أيضا أن وضع الأهداف مسبقا والتعبير عنها بشكل كمي وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف سوف يشوبه نفس الغموض والتضارب.

والسؤال السادس والمتعلق بكون الموازنة تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة فقد حظي بموافقة شديدة بنسبة 20% في حين أن 60% من أفراد العينة وافقوا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% كانت إجاباتهم 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 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 سطرته، 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% وافقوا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% كانت إجاباتهم 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 ب 80% 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 4 أفراد بنسبة 80% والذين هم في غالبيتهم إطارات سامية، في حين أن 20% منهم فقد اختاروا الحياد في الإجابة، حيث لا يمكننا الاستهانة بالمستجوب المحايدين 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% وافقوا، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% كانت إجاباتهم 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 أفراد العينة، غير أنه بالأخذ بعين الاعتبار رأي المحاييد نجد أنفسنا في موقع لبس وتعارض.

أما السؤال العاشر والمتعلق بتوفر المؤسسة على الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف الموازنة، نجده حظي بموافقة 4 أفراد بنسبة 80% في حين أن 20% فقد اختاروا الحياد في الإجابة، نظرا لتكرار 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 تعتمد على عمال لديهم معرفة بأبعاد الموازنة.

3.2.3. دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء.

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

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موفق		غير موافق بشدة		المجموع	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
01	يعتبر الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، باعتباره حلقة من حلقات النظام الرقابي لديهم.			04	80	01	20					05	100
02	مستوى تقييم الأداء لديهم 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 مؤسساتكم.	-	-	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 لديهم.	-	-	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 الباحث بالرجوع إلى النتائج الإحصائية.

من خلال نتائج الجدول رقم (2) يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق استمرارية ونمو المؤسسة قدرت ب 80% هم إطارات بالمؤسسة ذوي خبرة معتبرة، في حين أن 20% جاءت إجاباتهم بالحياد، مع التنويه على تكرار 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 الأفراد 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 المحايدين لم يفهموا ما قصدناه بتدريجي، بحيث أغلب الإطارات الإدارية الذين ليست آرائهم

ذات وزن، حيث أن هذه العملية تدخل في تفاصيل أكثر تشعباً 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 أفراد العينة 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 لوحدة القيادة والمحاسبة التحليلية. فيما يتعلق بالسؤال الرابع فقد أسفر على موافقة 4 من أفراد العينة بنسبة 80% في حين أن 20% 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 يعتبرون من الإطارات في المؤسسة محل الدراسة، فعملية التقييم تقيس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية، الإنتاجية، التقنية، التسويقية... الخ، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة، ومدى 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 أفراد العينة ذلك خاصة من حيث: الكمية والوقت، في حين أنه من الممكن أن المخايدين لم يوافقوا على كون أن تقييم الأداء يركز على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف من خلال كل من: الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة.

فيما يتعلق بالقيام بالإجراءات التصحيحية كمحصلة لعملية تقييم الأداء، نجد أن السؤال السادس حضي بموافقة 3 أفراد بنسبة 60% كلهم إطارات بالمؤسسة، بينما النسبة الباقية والمقدرة ب: 40% كانت إجاباتهم محايدة، ونظراً لكون الموافقين 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 أفراد بنسبة 80% في حين أن 20% فقد اختاروا الحياد في الإجابة، فالاهتمام بهذه العملية يحث المؤسسة على القيام بها في الوقت المناسب من أجل ضمان بقائها في الصدارة، وهذا ما يؤكد أن نسبة الموافقة كبيرة جداً وقد جاءت من قبل الإطارات في المؤسسة المعنية، في حين أن المخايدين 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 أفراد العينة بنسبة 40% في حين أن 60% فقد كانت إجاباتهم 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 أهم الإداريين بالمؤسسة وذوي خبرة 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 ب 80% فقد أجابوا بالحياد، دلالة على أن المؤسسة تعاني نقصاً 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 أفراد العينة أجابوا بالحياد، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لعملية تحليل الانحرافات من أجل كشف الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الموازنة.

الخلاصة:

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 دائماً 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:

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:

- إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام الموازنات التقديرية كأسلوب للتنبؤ، ووضع الخطط المستقبلية الشاملة.
- 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.
- 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.
- أمكننا الوقوف من خلال تحليل إجابات العينة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد فعلا على عملية تقدير موازنة الإنتاج والمبيعات وذلك بالنسبة لكل سنة.
- ينتج عن إعداد الموازنة اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين في المؤسسة، ويأتي هذا متفقاً مع ما جاء في الفرضية الثانية.
- 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).
- 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.
- على ضوء النتائج المستسقة من الدراسة المجرى في مؤسسة مطاحن الحضنة، ومما لاحظناه تمكنا من الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات:
- يبدو أنه 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.
- قد 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.
- قد يكون على مؤسسة المطاحن الاهتمام أكثر بدراسة وتحليل الانحرافات للموازنات التي تعدها ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.
- يبدو أنه 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 والتحديات والفرص التي تحيط بالمؤسسة.

المراجع:

1. claude alazard, s. s. (2001). controle de gestion. paris: dunod.
2. leclerc, d. (1994). gestion budgétaire. paris: eyrolles.
3. السعيد فرحات جمعة. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض: دار المريخ للنشر.
4. الطيب السايح. (2006). نظام الموازنات التقديرية في التسيير الاستشفائي. قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة.
5. بوخرس رمضان، بوضياف نوال. (2009). تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مسيلة: جامعة مسيلة.

6. خالص صالح. (1997). تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
7. رمزي أحمد عبد الحي. (2007). تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الاسكندرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: دار وفاء للطباعة والنشر.
8. زهير ثابت. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
9. سعاد عقون. (2002). نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر.
10. سمير خليل. (2010). إدارة الانتاج والعمليات . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
11. سهام شيهاني. (2009). الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مسيلة : جامعة المسيلة.
12. شناف فريد. (2002). مدخل للموازنة التقديرية للانتاج. الجزائر: دار المحمدية.
13. صاطوري الجودي. (2009). مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة . المسيلة : جامعة المسيلة .
14. طاهر محسن منصور الغالي. (2007). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر.
15. عادل زايد. (2003). الأداء التنظيمي المتميز . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. عبد الواحد الكبسي. (2007). القياس والتقويم . الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع.
17. عثمانى أمينة. (2009). قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. المسيلة : جامعة المسيلة.
18. فركوس محمد. (2000). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. كوثر بوعابة. (2006). دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة منتوري بقسنطينة .
20. محمد سامي راضي وآخرون. (2001). المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات. الاسكندرية: الدار الجامعية.