

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الرقم التسلسلي: ...../2025

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

دفعة: 2025

التخصص "محاسبة ومالية"

عنوان المذكرة:

دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة أورهود-سوناطراك

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذة:

من اعداد الطالبة:

\_ خلدون حجيبة

\_ بن مدخن صفاء

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مدفوني مليكة	أستاذ محاضر أ	العربي تبسي - تبسة	رئيسا
خلدون حجيبة	أستاذ محاضر أ	العربي تبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
بن عبود شادية	أستاذ محاضر ب	العربي تبسي - تبسة	مناقشا

السنة الجامعية 2024م-2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"ومن صنع اليكم معروفاً، فإن لم تجدوا ما تكافئوا به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"

أحمد الله سبحانه وتعالى حمداً يليق بجلاله وسلطانه على نعمته وتوفيقه لي على إتمام هذه المذكرة.

واعترافاً مني بالفضل والتقدير الجميل أتوجه بجزيل التقدير والامتنان وخالص الدعاء لكل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وتذليل كل الصعوبات التي واجهتني.

أخص أولاً بذكرني أستاذتي المشرفة "خلدون حجييلة"، وأتقدم لها بجزيل الشكر على توجيهاتها القيمة، صبرها، وتشجيعها الدائم، وعلى كل ما بذلته من جهد في متابعة هذا العمل منذ بدايته إلى آخر مرحلة، جعلها الله ممن قيل

فيهم: "وَرَفَعْنَاهُ مَكَانًا عَلِيًّا"

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى السيد رئيس مصلحة التخطيط ومراقبة التكاليف "أحمد بن طيب"، من هو بمثابة عم لي، كان لي خير سند وموجه خلال فترة ترقيتي، لم يبخل بأي معلومة، أي نصيحة، فتح لي أبواب المعرفة بكل رحابة صدر، أسأل المولى عز وجل أن يوفقه ويجزيه عني خير الجزاء على عطائه اللامحدود.

دون أن أنسى كل أستاذ كان له فضل طيلة مسيرتنا من إضافونا رصيماً قيماً من المعرفة "د. بن عبود شاديا"، "د.

مدفوني مليكة"، "د. منصر عبد العالي"، "د. جابو سليم"...

لا أنسى أيضاً أن أذكر من كانت بمثابة صديقة، مرشدة، أنيسة، ورفيقة في المؤسسة طوال الفترة، صاحبة أجمل أثر

"رعمة"

وأيضاً أشكر السيدة "عائشة بن دكن" التي لم تبخل عني بأي مساعدة أو معلومات، جزاها الله كل خير.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

## اهداء

"فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ"

إله لا يطيب الليل الا بشكره، ولا يطيب النهار الا بطاعته، ولا تطيب اللحظات الا بذكره، فالحمد لله شكرا وحبا  
وامتنانا...

الى من أحمل اسمه فخرا واعتزازا، من كلله الله بالهبة والوقار، سند الحياة، مصدر القوة، الكتف الثابت الذي لا  
يميل مهما ثقل الحمل، من لا عز كعزه، ملاذي بعد الله، الى من نسعى لكل شيء شامخ كشموخته، من لا يوجد  
أجمل من عيناه اللتان تلمعان كما لو أنهما سماء تملؤها النجوم "أبي"

الى من وجودها يمدني بالسعي دون ملل، من ظلت دعواتها تضم اسمي دائما، الجنة فوق الأرض، حبيبة الروح،  
ابتسامه حياتي وأروع امرأة في الوجود، جسر الحب الصاعد الى الجنة، والتي وجودها حياة ودعواتها نجاة وأقدامها  
جنة "أمي"

الى من كانا لي بمثابة أب وأم ثانيين دون مقابل، من علماني أن العائلة ليست بالدم فقط بل هي قلب يحتضن  
وصدر لا يضيق، من كان نورا يضيء دربي بمحبة صامته واحتواء عظيم، من لم يكونا سندا فقط في دربي، بل كانا  
وطنا يحتويني كلما ضاقت الدنيا، من كانا أمانا ودفئا حينما ابتعدت بي المسافات "خالتي وزوجها"  
الى قطعة من قلبي، دفء أيامي، نعمة لا تقدر بثمن، الصديق والرفيق، القوة والأمان، من لا أتصور حياتي دونه  
"أخي أيوب"

الى زهرتا روحي، نور لا ينطفئ في قلبي، نعمة أيامي وضحكاتها، من لا أجد طريقتي دونهما، أنيستا روحي "أختاي"  
الى زهرة روحي الثالثة، رفيقة طفولتي، صديقة روحي، صاحبة القلب النقي، مدللة لمتنا "بسبس"  
الى من كانت رفيقة أيامي، سندا في فترة دراستي، أنيستي وشريكة كل ذكرياتي ولحظاتي الجميلة والسيئة معا، من لن  
أوفيهما حقها مهما قلت فهي سبب إيجاد طريقتي "منال"

أجمل صدي وأرزاقى "ابتسام، جميلة القلب من سأفتقدها حقا "شيماء"، رفيقتا دربي وحلاوة أيامي "شهادة"  
وضحى..."

الى من لامسوا قلبي يوما فأناروه فرحا، أنتم في القلب نبض لا ينسى "أحبكم"

ومن قال أنا لها نالها وأنا لها وان أبت رغما عنها أتيت بها.

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة أورهود – سوناتراك، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والمالية الراهنة التي تدفع المؤسسات الجزائرية نحو اعتماد أدوات تسيير مبنية على التقدير، التحكم، والتحليل المسبق للموارد. تناولت الدراسة فصلين رئيسيين، أدبيات نظرية حول الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة ودورها في ترشيد اتخاذ القرار، في حين خُصص الفصل الثاني لتحليل ميداني لواقع تطبيق هذا النظام داخل مؤسسة أورهود – سوناتراك. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد فعليًا على نظام الموازنات كأداة لتوجيه القرارات وضبط التكاليف وتقييم الأداء مما يؤكد دوره في دعم عملية اتخاذ القرار، غير أن التطبيق الحالي للنظام يظل محدودًا من حيث شمولية مشاركة الوحدات التنظيمية في اعداد التقديرات، بالإضافة إلى ضعف استخدام الأدوات الرقمية. **الكلمات المفتاحية:** نظام الموازنات التقديرية، ترشيد اتخاذ القرار، التخطيط المالي، الرقابة الموازنة، مؤسسة أورهود – سوناتراك.

## Abstract

This study aims to analyze the contribution of the budgetary system in rationalizing decision-making within Algerian companies, through a case study of the OURHOUD– SONATRACH Company. This comes in the context of current economic and financial changes that push Algerian companies to adopt management tools based on forecasting, control, and proactive resource analysis.

The study is structured into two main chapters, a theoretical literature on budgeting as a planning and control tool and its role in making decision quality, while the second chapter was dedicated to a field analysis of the practical application of this system within the Ourhoud – Sonatrach company.

The study concluded that the company effectively relies on the budgeting system as a tool to guide decision-making, control costs, and evaluate performance, thereby confirming its role in supporting the decision-making process. However, the current implementation of the system remains limited in terms of the comprehensive involvement of organizational units in the preparation of forecasts, in addition to the weak use of digital tools.

**Keywords:** Budgetary system, rationalization decision making, financial planning, budgetary control, OURHOUD– Sonatrach.

الفهرس

1- فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الرموز والاختصارات
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
34-2	الفصل الأول: مدخل نظري لنظام الموازنات التقديرية ودوره في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
	تمهيد
3	المبحث الأول: أدبيات نظرية حول نظام الموازنات التقديرية
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم نظام الموازنات التقديرية
3	أولاً: نبذة تاريخية عن نظام الموازنات التقديرية
4	ثانياً: مفهوم نظام الموازنات التقديرية
6	ثالثاً: أهداف نظام الموازنات التقديرية
6	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع ومزايا نظام الموازنات التقديرية
7	أولاً: مبادئ نظام الموازنات التقديرية
8	ثانياً: أنواع الموازنات التقديرية
	ثالثاً: مزايا نظام الموازنات التقديرية
11	المطلب الثالث: إجراءات ومراحل اعداد نظام الموازنات التقديرية
11	أولاً: إجراءات اعداد نظام الموازنات التقديرية

11	ثانيا: مراحل اعداد نظام الموازنات التقديرية
15	المبحث الثاني: ترشيد اتخاذ القرار من خلال نظام الموازنات التقديرية
15	المطلب الأول: عموميات حول اتخاذ القرار
15	أولا: تعريف اتخاذ القرار
17	ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار
17	ثالثا: أنواع القرارات
19	رابعا: أهمية اتخاذ القرار
19	المطلب الثاني: أسس اتخاذ القرار
20	أولا: خطوات عملية اتخاذ القرار
20	ثانيا: عناصر عملية اتخاذ القرار
21	ثالثا: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
22	المطلب الثالث: نظام الموازنات التقديرية كأسلوب لترشيد عملية اتخاذ القرار
22	أولا: نظام الموازنات التقديرية كأداة لتوجيه الخطط والتخصيص الأمثل للموارد
23	ثانيا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للتنسيق
23	ثالثا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء
23	رابعا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للتحفيز
23	خامسا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للاتصال
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
29	المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالحالية
35	خلاصة الفصل الأول
73-36	الفصل الثاني: نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود-سوناطراك ودوره في ترشيد اتخاذ القرار
	تمهيد

38	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أورهود- سوناطراك ومصحة التربص
38	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك ومؤسسة أورهود
38	أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية سوناطراك
38	ثانياً: تقديم مؤسسة أورهود
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورهود
41	أولاً: الإدارة العامة
42	ثانياً: المديريات التنفيذية
43	ثالثاً: المديريات التشغيلية
44	المطلب الثالث: تقديم مصحة التربص
45	أولاً: نبذة عن مصحة مراقبة التكاليف
45	ثانياً: مهام مصحة مراقبة التكاليف
46	المبحث الثاني: مساهمة نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود-سوناطراك في ترشيد اتخاذ القرار
46	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات
49	أولاً: خطوات اعداد ومراجعة الموازنات في مؤسسة أورهود
57	ثانياً: الرقابة الموازنية في مؤسسة أورهود
67	ثالثاً: نظام الموازنات التقديرية واتخاذ القرار في مؤسسة أورهود
69	المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
69	أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
71	ثانياً: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل الثاني
79-77	خاتمة عامة
81-79	قائمة المراجع
90-83	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	ترجمة للمقاربة التعريفية لاتخاذ القرار مصنفة وفقا لعدة أبعاد	01
28	تحليل الدراسات السابقة العربية ومقارنتها بالحالية	02
31	تحليل الدراسات السابقة الأجنبية ومقارنتها بالحالية	03
49	جدول زمني لإعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة أورهود	04
53	الفرق بين التكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية	05
56	الأسباب الرئيسية المبررة لاقتراح مراجعة الموازنات	06
58	نسبة انحراف التكاليف الفعلية للخدمات الخارجية عن التكاليف التقديرية	07
63	نسبة انحراف التكاليف الرأسمالية الفعلية عن التقديرية	08

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أنواع الموازنات التقديرية	01
12	التحضير لإعداد الموازنات	02
13	اعداد الموازنة	03
14	اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط	04
24	العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات	05
40	شركاء مؤسسة أورهود	06
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورهود	07
61	مخطط بياني بأعمدة متتالية لأبرز الانحرافات بين التكاليف التشغيلية الفعلية والتقديرية	08
65	مخطط بياني بأعمدة متتالية لأبرز الانحرافات بين التكاليف الرأسمالية الفعلية والتقديرية	09

قائمة المحتويات

قائمة المختصرات

المختصر باللغة الانجليزية	المختصر باللغة العربية	الرمز
Planning Programing Budgeting System	نظام تخطيط البرامج الموازنية	PPBS
Taux de rendement moyen	معدل العائد المتوسط	TMR
Valeur actuelle nette	القيمة الحالية الصافية	VAN
Taux de rendement interne	معدل العائد الداخلي	TIR
Indice de profitabilité	مؤشر الربحية	IP
Activity-Based costing	محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة	ABC
Activity-Based management	الإدارة على أساس الأنشطة	ABM
Time Driven- Activity-Based costing	إدارة التكاليف على أساس الوقت المدفوع للأنشطة	TDABC
Operating Expenditures	تكاليف تشغيلية	OPEX
Capital Expenditures	تكاليف استثمارية	CAPEX
Planning and cost control	مديرية مراقبة التكاليف	PCC
Key Performance Indicators	مؤشر الأداء الرئيسي	KPI
Déviation	الانحراف	D
Cout réel	تكلفة فعلية	CR
Cout prévisionnel	تكلفة تقديرية	CP
United states Dollar	الدولار الأمريكي	(USD) / د.أ / (\$)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
85	إجراءات اعداد ومراجعة الموازنات التقديرية.	01
86	جدول المقارنة بين الموازنات التقديرية للتكاليف التشغيلية والتكاليف الفعلية لسنة 2024.	02
87	ملاحظات المؤسسة التي تبرر الانحرافات في التكاليف التشغيلية لسنة 2024 بالدولار الأمريكي.	03
88	جدول المقارنة بين الموازنات التقديرية للتكاليف الاستثمارية و التكاليف الفعلية لسنة 2024.	04
89	ملاحظات المؤسسة التي تبرر الانحرافات في التكاليف الاستثمارية لسنة 2024 بالدولار الأمريكي.	05
90	بعض التدابير الرسمية المتخذة من طرف المؤسسة خلال سنة 2024	06
92-91	اتخاذ القرارات في مؤسسة أورهود-سوناطراك	07

# مقدمة عامة

تشكل المؤسسة الاقتصادية نواة الفعل الإنتاجي في أي نظام اقتصادي، حيث تتولى وظائف متعددة تشمل التسيير، التمويل، الاستثمار، والتخطيط، وهي وظائف تتعدّد بمرور الزمن في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين وتسارع التغيرات التكنولوجية والمالية، ولم تعد المؤسسة اليوم مطالبة فقط بتحقيق الربحية بل أصبح لزاماً عليها أن تحسن استغلال مواردها وتضمن استمرارية نشاطها، وهذا من خلال بناء قرارات قائمة على معلومات كمية ومقاربات علمية دقيقة تواكب ما يطرحه المحيط من تحديات وتقلّبات.

في هذا السياق، أصبح اتخاذ القرار داخل المؤسسة عملية مركبة تتجاوز التقدير الشخصي أو البديهي لتستند إلى أدوات كمية وأطر منهجية تجمع بين التحليل والتخطيط والتقييم، ومن بين هذه الأدوات يبرز نظام الموازنات التقديرية كآلية مركزية في الإدارة الحديثة، كونه لا يقتصر على تحديد الأهداف المالية بل يتعداها إلى توجيه الموارد وضبط الانحرافات، وتوفير رؤية استشرافية مبنية على معطيات قابلة للقياس، وهو بذلك يُشكل دعامة محورية في ترشيد القرار وتقليص هامش العشوائية، وتحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المرجوة. كما أن خصوصية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وما تواجهها من تحولات في بيئتها الداخلية والخارجية تستدعي تفعيل أدوات تسيير أكثر مرونة وواقعية، من بينها نظام الموازنات التقديرية الذي يفترض أن يساهم في رفع كفاءة الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج، إذا ما تم توظيفه في إطاره التنظيمي الصحيح ووفق رؤية تشاركية تُشرك مختلف المستويات الوظيفية.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة أورهود - سوناتراك وتحليل دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرار، من خلال رصد ممارساته العملية وتشخيص النقائص والفرص المتاحة لتعزيز فعاليته كأداة تخطيط ورقابة وتوجيه داخل المؤسسة.

## 1. إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**كيف يساهم نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار في مؤسسة أورهود-سوناتراك ؟**

ولتحديد معالم الإشكالية وإبراز مضمونها سيتم تبني جملة من التساؤلات الفرعية كالاتي:

- هل يساهم نظام الموازنات التقديرية في ترشيد عملية التخطيط في مؤسسة أورهود-سوناتراك؟
- هل يساهم نظام الموازنة التقديرية في ترشيد عملية تقييم الأداء والرقابة في مؤسسة أورهود-سوناتراك؟

- هل يساهم نظام الموازنات التقديرية في تحفيز المستخدمين بمؤسسة أورهود-سوناتراك؟
- هل يساهم نظام الموازنات التقديرية في تعزيز عملية الاتصال بمؤسسة أورهود-سوناتراك؟

## 2. فرضيات الدراسة

تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في:

اعتماد نظام الموازنات التقديرية يساهم في ترشيد اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات كمية دقيقة واليات متكاملة للتخطيط والرقابة في مؤسسة أورهود- سوناطراك.

ويتمتع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم نظام الموازنات التقديرية في ترشيد العملية التخطيطية داخل مؤسسة أورهود- سوناطراك من خلال استغلال أدوات مناسبة لكل نوع من الموازنات؛
- يساهم نظام الموازنات التقديرية في ترشيد عملية تقييم الأداء والرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالتقديري؛
- يلعب نظام الموازنات التقديرية دورا محوريا في تحفيز المستخدمين بمؤسسة أورهود-سوناطراك؛
- يساهم نظام الموازنات التقديرية في تعزيز عملية الاتصال بمؤسسة أورهود-سوناطراك.

### 3. أسباب اختيار الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

- الموضوع يعتبر ضمن تخصصنا الدراسي "محاسبة ومالية"؛
- التعرف على مدى الاعتماد على نظام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؛
- أهمية الموازنة التقديرية كأداة للتسيير؛
- أهمية ترشيد القرار في ظل التقلبات الاقتصادية.

### 4. أهداف الدراسة

وتتمثل فيم يلي:

- تسليط الضوء على كل من نظام الموازنات التقديرية وعملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؛
- ابراز مدى أهمية نظام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- تقييم مدى قدرة نظام الموازنات التقديرية في الكشف عن الانحرافات وتحليلها؛
- فعالية القرار في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

### 5. أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في:

- ابراز العلاقة بين الموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرار؛
- ابراز دور نظام الموازنات التقديرية ودوره في اتخاذ القرار ترشيد في المؤسسة الاقتصادية؛

- اسقاط الجانب النظري للدراسة على واقع مؤسسة أورهود-سوناطراك؛
- معرفة مدى كفاءة الموازن التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 6. المنهج المتبع

تعتمد هاته الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من الموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرار، وكذا دور استخدام هاته الأولى في ترشيد اتخاذ القرار، كما تم اتباع منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باختيار مؤسسة أورهود-سوناطراك لتكون موضع الدراسة، وهذا باتباع أسلوب التحليل النوعي خلال مراحل اعداد وتنظيم البيانات وعرض النتائج، وقد كان لأسلوب التحليل النوعي الاستقرائي والاستنباطي الأهمية البالغة في استخلاص نتائج الدراسة الميدانية.

## 7. حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والالمام بمختلف جوانبها تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

- **المجال المكاني:** يتمثل في مؤسسة أورهود-سوناطراك بحاسي مسعود تحديدا ولاية ورقلة، والتي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية المهتمة بثاني أكبر حقل نفطي في الجزائر.
- **المجال الزمني:** تركز الدراسة على سنة 2024، باعتبارها السنة التي تم خلالها إعداد وتحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود، وهو ما يتيح تقييم مدى مساهمة هذه الأداة التخطيطية في ترشيد اتخاذ القرار خلال فترة محددة وواضحة.

## 8. هيكل الدراسة

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين؛ فصل نظري واخر تطبيقي، أين سيتم التطرق في الفصل الأول الى الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث هي: الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة في المبحثين الأول والثاني مع دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، ثم الى الأدبيات التطبيقية لمتغيري الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة التي سنتطرق لها في المبحث الثالث. أما الفصل الثاني أو التطبيقي، فقد خصص لدراسة الحالة على مستوى مؤسسة أورهود-سوناطراك-ولاية ورقلة والذي اشتمل على مبحثين هما: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك-مؤسسة أورهود-مصلحة التريص، ومساهمة نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود-سوناطراك في ترشيد اتخاذ القرار.

**الفصل الأول: مدخل نظري لنظام الموازنات  
التقديرية ودوره في ترشيد اتخاذ القرار في  
المؤسسة الاقتصادية**

## الفصل الأول: مدخل نظري لنظام الموازنات التقديرية ودوره في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات متزايدة في إدارة مواردها المالية المتاحة بكفاءة، خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، لذلك تسعى هذه المؤسسات الى تبني أساليب وأدوات إدارية حديثة تساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة نشاطها، وتعد الموازنة التقديرية واحدة من أهم هذه الأدوات، حيث تعتبر أداة فعالة للتخطيط المالي والرقابة على الموارد المتاحة، من خلال جمع البيانات وتحليلها لتوفير رؤية واضحة حول الاحتياجات المالية المستقبلية، مما يساهم في تحسين كفاءة الانفاق وتجنب العشوائية، لبيح ذلك للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة ومدروسة، ولذا سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الثلاث مباحث التالية:

- **المبحث الأول:** أدبيات نظرية حول نظام الموازنات التقديرية؛
- **المبحث الثاني:** ترشيد اتخاذ القرار من خلال نظام الموازنات التقديرية؛
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: أدبيات نظرية حول نظام الموازنات التقديرية

يعد نظام الموازنات التقديرية أحد الأدوات المالية والإدارية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات لتنظيم مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة، كما أن فكرة الموازنة التقديرية ليست حديثة النشأة فقد شهدت تطورات كبيرة على مر العصور لتواكب التغيرات الاقتصادية وتزايد تعقيد الأنشطة الاقتصادية والمالية، ومن خلال هذا التطور شهد النظام تغيراً في مفهومه وبالتالي كل ما يتعلق به. ومن خلال هذا سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

❖ **المطلب الأول:** نشأة ومفهوم نظام الموازنات التقديرية؛

❖ **المطلب الثاني:** مبادئ وأنواع ومزايا نظام الموازنات التقديرية؛

❖ **المطلب الثالث:** إجراءات ومراحل اعداد نظام الموازنات التقديرية.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم نظام الموازنات التقديرية

تستخدم الموازنة التقديرية منذ القدم وتطورت مع تطور الحياة الاقتصادية، الى أن أصبحت اليوم أداة أساسية في الإدارة الناجحة فهي تساعد المؤسسات في التخطيط المستقبلي، رصد الانحرافات، وتحليل أسبابها لتحسين الأداء، كما تساهم في تعزيز الكفاءة التسييرية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### أولاً: نبذة تاريخية عن نظام الموازنات التقديرية

تعد الموازنة التقديرية أحد الأساليب القديمة التي كانت تستخدم في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل، حيث أن أول العاملين بها هو نبينا يوسف -عليه السلام - (1649) ق.م اذ أنه بعد تفسيره رؤيا الحاكم ونيله مكانة عزيز مصر، أعد موازنة لكمية القمح المتوقع انتاجه في مصر خلال سنوات القحط السبع المقبلة ثم قام بعد ذلك بتحديد حجم الانفاق والاستهلاك بناء على ما سبق وهذا ما تناوله كتاب الله في آياته الكريمات: (يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)...)1، حيث هناك سبع سنوات خصبة بعدها سبع عجاف أعد لها سيدنا يوسف عليه السلام خطة لمدة 15 سنة، في السبع الأولى استهلاك قليل مع ادخار كبير، أما السبع الثانية فالعكس لتحقيق التوازن بين المرحلتين وتقادي العجز. ظهرت فكرة الموازنة التقديرية بعد ذلك ضمن المحاسبة الحكومية في إنجلترا عام 1712م، ومن ثم جاء المفكر الأمريكي "Degazeur" باستخدامها كمصطلح في كتابه "التطور التاريخي

1- سورة يوسف الآيات 45\_49.

للتكاليف سنة 1825م ، حيث قام بتخصيص فصل كامل لتعريفها باعتبارها " جداول للاحتياجات من الموارد مع توقيتها"، ومع ذلك فإن استخدامها كنظام رقابي لم يظهر إلا عام 1912م، فقد زاد الاهتمام بها بعد ظاهرة التضخم العالمي سنة 1920م مما دفع الدول والشركات الى تبني التخطيط المالي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية هي السبابة في استخدام الموازنات التقديرية لتسيير النشاطات داخل المؤسسات، وهذا خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929م، حيث طورت نظام تخطيط البرامج الموازنية "PPBS" الذي أرسى أسس التخطيط المالي الحديث، وتدرجياً أصبحت الموازنة التقديرية جزء أساسياً من إدارة الأعمال، كما أعدت أول موازنة تقديرية متكاملة في 31 يوليو 1933م بعد أن أدركت الحكومات صعوبة الاشراف على المالية العامة دون تخطيط مستقبلي يستند الى الظروف الحالية، ثم بعدها انتشر استخدام هذا النظام في أوروبا خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ويمكن تلخيص مراحل تطوره كالتالي:

- المرحلة الأولى: ركزت على حصر الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين؛
- المرحلة الثانية: شهدت ادخال التوقيت الزمني للاحتياجات مما ساعد في تحسين التخطيط المالي؛
- المرحلة الثالثة: تم دمج الموازنة التقديرية مع التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة الفعالة؛
- المرحلة الرابعة: أصبحت الموازنات التقديرية أداة أساسية في التخطيط والتنسيق والرقابة والأداء مما جعلها نظاماً متكاملًا للتحكم في أداء المؤسسات.1

### ثانياً: مفهوم نظام الموازنات التقديرية

يعد نظام الموازنات التقديرية أداة من أدوات مراقبة التسيير يتكون من سلسلة مترابطة من الموازنات، لذا فإن تعريف هذا النظام يحتاج لتحديد مفهوم الموازنات التقديرية الذي يعتبر هو الآخر مفهوماً مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإدارة العلمية للمشاريع الاقتصادية الحديث، إذ أنها من أهم وسائل ممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة، وكلمة الموازنة يقصد بها تحقيق التوازن بين ما ينفق وما يمكن الحصول عليه.

### 1. تعريف الموازنة التقديرية

من خلال البحث في مختلف الكتب والمراجع نجد أن للموازنة التقديرية عدة تعاريف نذكر بعضها منها:

- يرى "Horngren" بأن "الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"<sup>2</sup>؛

\* ما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن فكرة النظام سببها أن الموازنة تربط بين مجموعة من المدخلات (موارد المؤسسة) وكذا مجموعة من المخرجات (في شكل سلع و/ أو خدمات وكذا معلومات). التخطيط المسبق لمخرجات المؤسسة يجعل هاته الأخيرة في تتبع وتحسين دائم لادائها.

1- فؤاد بن جدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين، الطبعة الأولى، دار ألفا للنشر-استيراد وتوزيع الكتب، الجزائر، 2021، ص ص: 17\_19.

2- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

- كما يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا على أنها "خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه و/ أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين"؛<sup>1</sup>
  - ويرى الدليل الفرنسي للمحاسبة (PCG) أن الموازنة التقديرية هي : "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشراك المسؤولين في برامج أعمال تدعى الموازنات".<sup>2</sup>
- من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الموازنة التقديرية هي تعبير كمي ومالي لخطة مستقبلية شاملة تعد مسبقا بهدف التخطيط، التنظيم والرقابة على أنشطة المؤسسة، حيث تحدد الإيرادات والنفقات المتوقعة وتساعد في تنسيق الموارد واتخاذ القرارات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

## 2. خصائص نظام الموازنات التقديرية

- يتميز نظام الموازنات التقديرية بجملة من الخصائص كونه يعبر كميًا وماليًا عن برامج عمل محددة لفترة زمنية معينة، ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:<sup>3</sup>
- **تعبير كمي:** تستلزم البرامج قصيرة الأجل تحويل الأهداف الي قيم كمية مع تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقه، والتي تكون غالبا في أشكال مالية وعددية؛
  - **تحديد في شكل برامج عمل:** لا تقتصر الموازنة على تقدير الأهداف والموارد، بل يجب أن ترفق بقرارات عملية لتحقيق تلك الأهداف، مما يجعلها وسيلة للتنفيذ وليس مجرد أداة للتوقع؛
  - **تحديد لفترة زمنية محددة:** يتم اعداد الموازنة لفترة معينة قد تكون سنة أو أقل وفقا لطبيعة المؤسسة وأهدافها، كما تعد الموازنة أداة لقياس الأداء حيث تتيح مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة، مما يساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين التسيير.

## 3. أهمية نظام الموازنات التقديرية

- تتلخص أهمية نظام الموازنات التقديرية فيما يلي:<sup>4</sup>
- المساهمة في وضع الأهداف المطلوبة بطريقة واضحة وقابلة للقياس؛

1- فركوس محمد، نفس المرجع، ص:4.

2- بن عامر صافية، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، المجلد 7، ال عدد 1، 2021، ص:37.

3- محمد لمين علون واخرون، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الابار، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، مجلد7، عدد1، 2021، ص:3.

4- بوشخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية-دراسة حالة مصنع رونو، مجلة دفاتر بواذكس، الجزائر، مجلد12، عدد1، 2023، ص ص:203\_204.

- تحديد مسؤوليات كل عامل مع تحديد دور كل منهم في تحقيق الأهداف؛
- تعزيز التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة؛
- اشراك الموظفين في جمع المعلومات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة؛
- تقييم مدى كفاءة الإدارات المختلفة في تنفيذ مهامها.

### ثالثاً: أهداف نظام الموازنات التقديرية

وتتمثل أهداف نظام الموازنات التقديرية فيما يلي:1

- تحديد الاحتياجات والموارد الضرورية وتوزيعها وفق جدول زمني لتنفيذ الأهداف المخططة؛
- توزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام وضمان توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- متابعة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد في دراسة السوق وتقييم إمكانيات المؤسسة؛
- توفير أداة للتخطيط التكتيكي، مما يسمح بتعديل الأهداف قصيرة الأجل دون الإخلال بالاستراتيجية العامة؛
- تقييم فعالية المؤسسة من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة؛
- اكتشاف الانحرافات عن الخطة، مما يتيح تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها؛

### المطلب الثاني: مبادئ وأنواع ومزايا نظام الموازنات التقديرية

تمثل الموازنات التقديرية أداة مهمة للتخطيط والرقابة حيث تعكس التوقعات المستقبلية للنشاط المالي والتشغيلي للمؤسسة، يتم من خلالها وضع برامج عمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر خطط فرعية متكاملة وتختلف أنواعها وفقاً لمعايير متعددة، كما تستند إلى مبادئ تضمن دقتها وفعاليتها في هذا الإطار، سيتم تناول أنواع الموازنات التقديرية والمبادئ التي تقوم عليها.

#### أولاً: مبادئ نظام الموازنات التقديرية

تعتمد عملية اعداد الموازنات التقديرية على مبادئ من أجل تحقيق الأهداف المحددة نذكر منها:2

- **الشمولية:** يجب أن تشمل الموازنة جميع أنشطة المؤسسة وليس نشاطاً معيناً فقط، بحيث تعكس الأهداف المختلفة مثل المبيعات، الإنتاج، والتمويل؛
- **وحدة الموازنة:** تكون الموازنة التقديرية من موازنات فرعية لمختلف الأنشطة، ويجب أن تكون جميعها مترابطة ومتكاملة لتشكل موازنة موحدة تحقق الانسجام بين مختلف الأقسام؛

1- حمزة كوايدك، أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حالة فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال بالمدية للفترة (2015-2018)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، مجلد9، عدد2، 2024، ص:244.

2- فؤاد بن جدو، مرجع سابق، ص ص: 25-26.

- **التقدير:** تستند الموازنة إلى التوقعات المستقبلية بناءً على أسس علمية ومنطقية وليس على التخمين العشوائي، مما يساعد في تحقيق دقة أكبر في التخطيط المالي والتشغيلي؛
- **التوزيع الزمني:** يتم تقسيم الأنشطة والعمليات المدرجة في الموازنة على فترات زمنية محددة وفقاً لتوقعات حدوثها، مع مراعاة العوامل الموسمية التي قد تؤثر على الأداء المالي والتشغيلي؛
- **التقديرات بمراكز المسؤولية:** تُعد الموازنة وفقاً للوحدات التنظيمية داخل المؤسسة مما يتيح مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات لكل وحدة على حدة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي انحرافات، للعلم فإنه حسب بن جاب الله<sup>1</sup> يعرف مركز المسؤولية بأنه "وحدة تسيير يشرف عليها مسؤول مفوض بسلطة رسمية لإدارة الموارد وتحقيق الأهداف وفق الخطط مع نظام يراقب الأداء مقارنة بالأهداف"؛
- **الثبات والمرونة:** قد تكون الموازنة ثابتة حيث يتم تحديد مستوى نشاط محدد لا يتغير، أو مرنة بحيث تتكيف مع التغيرات في مستويات النشاط مما يجعلها أكثر استجابة للظروف المتغيرة؛
- **التعبير النقدي:** تُعد الموازنة في البداية بصيغة عينية مثل عدد الوحدات المنتجة أو كمية المواد الخام ثم يتم تحويلها إلى قيم نقدية، مما يسهل عملية التحليل المالي واتخاذ القرارات؛
- **إشراك الإدارة:** يجب أن يشارك جميع مديري الأقسام والمستويات الإدارية في إعداد الموازنة لضمان التعاون والمسؤولية، مما يعزز الالتزام بتحقيق الأهداف المخططة؛
- **الموازنة كمعيار للأداء:** تستخدم الموازنة كأداة لقياس أداء المؤسسة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات المخططة، مما يساعد في تقييم كفاءة الإدارة واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.

## ثانياً: أنواع الموازنات التقديرية

تنقسم الموازنة التقديرية بناءً على عدة معايير نذكر أهمها:

### 1. من ناحية الفترة الزمنية: حسب هذا المعيار يوجد نوعان من الموازنات:2

- 1.1 **موازنات قصيرة الأجل:** تشمل هذه الموازنة الخطط التي تعزم المؤسسة على تنفيذها خلال فترة تقل عن سنة؛
- 2.1 **موازنات طويلة الأجل:** تغطي الأنشطة التي تخطط المؤسسة لإنجازها على مدى زمني يتجاوز السنة.

1- محمد بن جاب الله، محاسبة المسؤولية كأداة للتنسيق بين أهداف مراكز المسؤولية في المؤسسة، مجلة العدد الاقتصادي، مجلد5، عدد1، الجزائر، 2021، ص:249.

2- حسين يحيى، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة إدارة مالية، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص:9.

## 2. من ناحية الثبات والتغير: وهنا نميز نوعان وهما: 1

**1.2 الموازنة الثابتة:** أساسها مبني على افتراض مستوى واحد من النشاط تتبناها المؤسسات التي تكون فيها درجة التنبؤ عالية؛

**2.2 الموازنة المتغيرة:** أساسها مبني على وجود تقلبات في السوق نتيجة عن تغيرات الأسعار وهذا عند عدة مستويات من النشاط.

## 3. من ناحية التغطية: نميز منها نوعان أساسيان:

**1.3 الموازنة الاستثمارية:** هي خطة مالية طويلة الأجل تهدف إلى تقدير النفقات والإيرادات المستقبلية المرتبطة بالمشاريع الاستثمارية مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتُعرف أيضًا بملخص الموازنات أو خطة الربح النهائية، حيث تغطي جميع الأنشطة الاستثمارية للمؤسسة وتضم الموازنات الرأسمالية مثل موازنة الأرباح والخسائر، يتم إعداد هذه الموازنة وفقًا لمعايير محددة لاختيار المشاريع الاستثمارية، حيث تنقسم هذه المعايير إلى نوعين: الأول لا يأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقد، مثل فترة الاسترداد "DR" ومعدل العائد المتوسط "TMR"، والثاني يعتمد على القيمة الحالية للنقد، مثل القيمة الحالية الصافية "VAN"، معدل العائد الداخلي "TIR"، ومؤشر الربحية "IP"، في حالة المستقبل غير المؤكد، يتم الاعتماد على معايير إضافية وفقًا لاحتمالية تحقق السيناريوهات المستقبلية. ويشمل إعداد موازنة الاستثمار وضع جدول زمني للمشاريع وفق طرق مختلفة مثل تحديد تواريخ البدء أو التسليم، مع التركيز على مصادر التمويل التي يمكن أن تكون داخلية مثل رأس المال الذاتي، أو خارجية كاللجوء إلى القروض قصيرة أو متوسطة الأجل. وبهذا، تُمثل الموازنة التقديرية الاستثمارية أداة رئيسية لاتخاذ قرارات استثمارية فعالة، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتعزيز النمو المستدام للمؤسسة.

2. المؤسسة.

## 2.3 الموازنة التقديرية الاستغلالية (التشغيلية): تشمل الدورة الاستغلالية للمؤسسة ثلاثة أنشطة رئيسية:

الشراء، الإنتاج، والبيع، يرافقها التخزين، ولتحليل هذه الأنشطة يجب إعداد موازنات أساسية ضمن النشاط الاستغلالي وهي: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، وموازنة التموينات.

1- معمر بوكريكب، استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في

علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، قسم علوم التسيير، كلية العموم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2023، ص: 7.

2- [pdf.الموازنة-التقديرية-كوسيلة-لاتخاذ-القرار-بن-زعط-وهيبة](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdf.الموازنة-التقديرية-كوسيلة-لاتخاذ-القرار-بن-زعط-وهيبة)، تم الاطلاع

عليه بتاريخ 21 جانفي 2025، على الساعة 21:00.

3- مرجع نفسه، 21:30.

### 1.2.3 موازنة المبيعات: تعد الموازنة التقديرية للمبيعات الأساس لبقية الموازنات التشغيلية، حيث تشمل

تقدير المبيعات لفترة مستقبلية مما يجعلها المصدر الرئيسي للإيرادات، كما تعتمد عليها موازنات الإنتاج، التموينات، الأجور، والتكاليف المختلفة، تعتمد دقة الموازنة على مدى صحة التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، والذي يستند إلى أساليب كمية وكيفية مع مراعاة عوامل مثل السياسة العامة، الطاقة الإنتاجية، الأسعار، والاتجاهات السوقية، ويتم توزيع الموازنة وفق فترات زمنية، مناطق جغرافية، أو حسب المنتجات. وأخيرًا، تخضع الموازنة للرقابة لمقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات.

### 2.2.3 موازنة الإنتاج: تختص الموازنة التقديرية للإنتاج بتحديد الكميات التي يجب إنتاجها خلال فترة

معينة بما يتلاءم مع المبيعات التقديرية، وتختلف طريقة التنبؤ بالإنتاج حسب نظام المؤسسة: ففي الإنتاج بالطلبات يكون التنبؤ بالمبيعات صعبًا، مما يستدعي إنتاج بعض الأجزاء مسبقًا، بينما يعتمد الإنتاج المستمر على التقدير بكميات كبيرة لمواكبة الطلب، ويتم تحديد الإنتاج التقديري وفق المعادلة:

$$\text{الإنتاج التقديري} = \text{المبيعات التقديرية} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول المدة}.$$

بعد تحديد الإنتاج، يتم تقييم قدرة الطاقة الإنتاجية المتاحة مع مراعاة قيود الإنتاج وتعظيم الربح، يعتمد تحديد الكميات المثلى على البرمجة الخطية، كما يتطلب إعداد هذه الموازنة إعداد ثلاث موازنات فرعية: موازنة المواد الأولية لتقدير الكميات والأسعار، موازنة اليد العاملة لتحديد الوقت والتكاليف، وموازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة لتقدير تكاليف مثل الإهلاكات والصيانة والطاقة.

### 3.2.3 موازنة التموينات: تهدف إلى ضمان توافر المواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج بحيث يتم

شراؤها بكميات ملائمة، في الأوقات المناسبة، وبأسعار تنافسية مع تحقيق الجودة المطلوبة، كما تسعى هذه الموازنة إلى التحكم الفعّال في تكاليف تسيير المخزون، حيث يؤدي التقدير الدقيق لهذه التكاليف إلى تحقيق مكاسب مهمة للمؤسسة.

يشمل إعداد الموازنة التقديرية للتموينات عدة إجراءات، منها تحديد الحجم الأمثل للطلبية باستخدام نموذج "Wilson"، وضبط الحدين الأدنى والأقصى للمخزون، إضافة إلى تقدير نقطة إعادة الطلب ومخزون الأمان. فمن جهة، يؤدي تجاوز الحجم الأمثل للمخزون إلى تكاليف مرتفعة مثل:

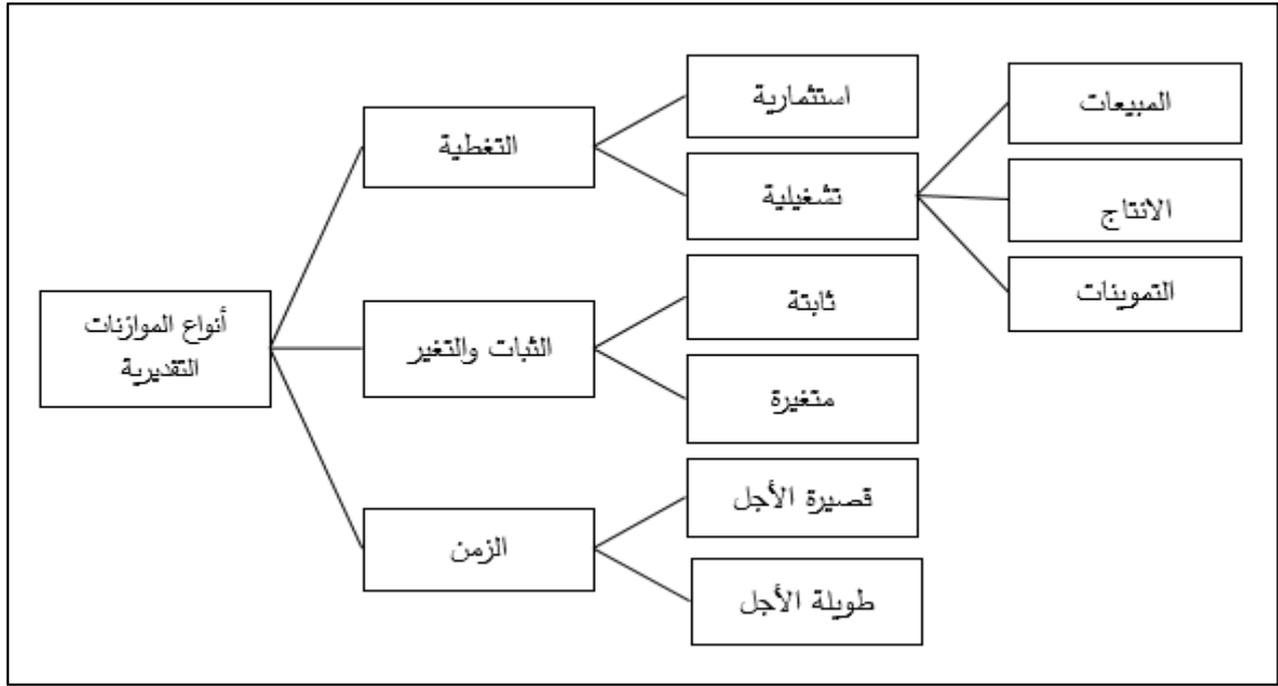
- زيادة أعباء التخزين، بما في ذلك تكاليف التأمين على المخزون؛
- تجميد رؤوس الأموال، مما يؤدي إلى ضياع فرص استثمار بديلة؛
- ارتفاع التكاليف الإدارية المرتبطة بإدارة المخزون.

ومن جهة أخرى، فإن انخفاض المخزون عن المستوى المطلوب قد يتسبب في مشكلات تشغيلية وتكاليف

إضافية، مثل:

- تعطل الإنتاج بسبب نقص المواد، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الثابتة؛
  - فقدان بعض المبيعات نتيجة عدم قدرة المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن في الوقت المناسب؛
  - عدم الاستفادة من الخصومات التجارية المرتبطة بالشراء بكميات كبيرة.
- ويمكن تلخيص جميع أنواع الموازنات التقديرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع الموازنات التقديرية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما سبق.

ثالثاً: مزايا نظام الموازنات التقديرية

استعمال نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يقدم مزايا تتمثل في: 1

- تفرض على الإدارة تخطيط برامجها وفق أسس اقتصادية سليمة فيما يخص الموارد، الأجور، والمصاريف؛
- تلزم الإداريين بوضع خطط متكاملة ومتناسقة بين الأقسام المختلفة؛
- تساعد في دراسة الأسواق والمنتجات، مما يسهم في تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة؛
- تساهم في ضبط الإنفاق من خلال تنظيم المدفوعات وفق الإيرادات المتاحة؛
- توفر رؤية مسبقة للاحتياجات التمويلية وتوقيت استخدامه.

### المطلب الثالث: إجراءات ومراحل اعداد نظام الموازنات التقديرية

يُعد إعداد نظام الموازنات التقديرية عملية تنظيمية دقيقة تتطلب تنسيقاً محكماً بين مختلف مستويات المؤسسة نظراً لأهميتها في التخطيط والرقابة وتوجيه الموارد نحو الأهداف المحددة، ولضمان نجاح هذه العملية وتحقيق أقصى درجات الفعالية، من الضروري اتباع إجراءات محددة تضع الأسس السليمة لإعداد الموازنة إلى جانب المرور بمراحل متسلسلة ومدروسة تبدأ من التحضير وجمع المعطيات وصولاً إلى التقدير والمراجعة. وفي هذا الإطار، نعرض فيما يلي الإجراءات الأساسية التي تُعتمد عند إعداد الموازنات التقديرية.

#### أولاً: إجراءات اعداد نظام الموازنات التقديرية:

تعتبر هذه الإجراءات هي الأساس لنجاح نظام الموازنات التقديرية ونحددها فيما يلي: 1

1. **تشكيل لجنة إعداد الموازنات التقديرية:** يتم إنشاء لجنة مختصة تتولى مهام إعداد الموازنة التقديرية

والإشراف على كافة مراحلها، تضم اللجنة أعضاء من مختلف إدارات المشروع بهدف ضمان إعداد موازنة شاملة ومتكاملة ومتابعة تنفيذها بشكل فعال.

2. **تحديد فترة الموازنة التقديرية:** يتم إعداد الموازنة لفترة مالية مستقبلية غالباً ما تكون على أساس سنوي،

تعتمد هذه الفترة على دراسات دقيقة تشمل الأداء السابق، الأوضاع الحالية، والتوقعات المستقبلية، كما يُمكن أن تختلف مدة الموازنة حسب طبيعة عمل المؤسسة وظروفها.

3. **إعداد الجداول الزمنية:** بعد تحديد فترة الموازنة يتم وضع جدول زمني يشمل المراحل الأساسية لإعدادها،

يتطلب ذلك وضع تقديرات دقيقة للكميات والأسعار لتسهيل عملية مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات، مما يعزز من فعالية تقييم الأداء.

#### ثانياً: مراحل اعداد نظام الموازنات التقديرية

يمر اعداد الموازنة التقديرية بعدة مراحل نقدمها كما يلي:

##### المرحلة الأولى: التحضير لإعداد الموازنة

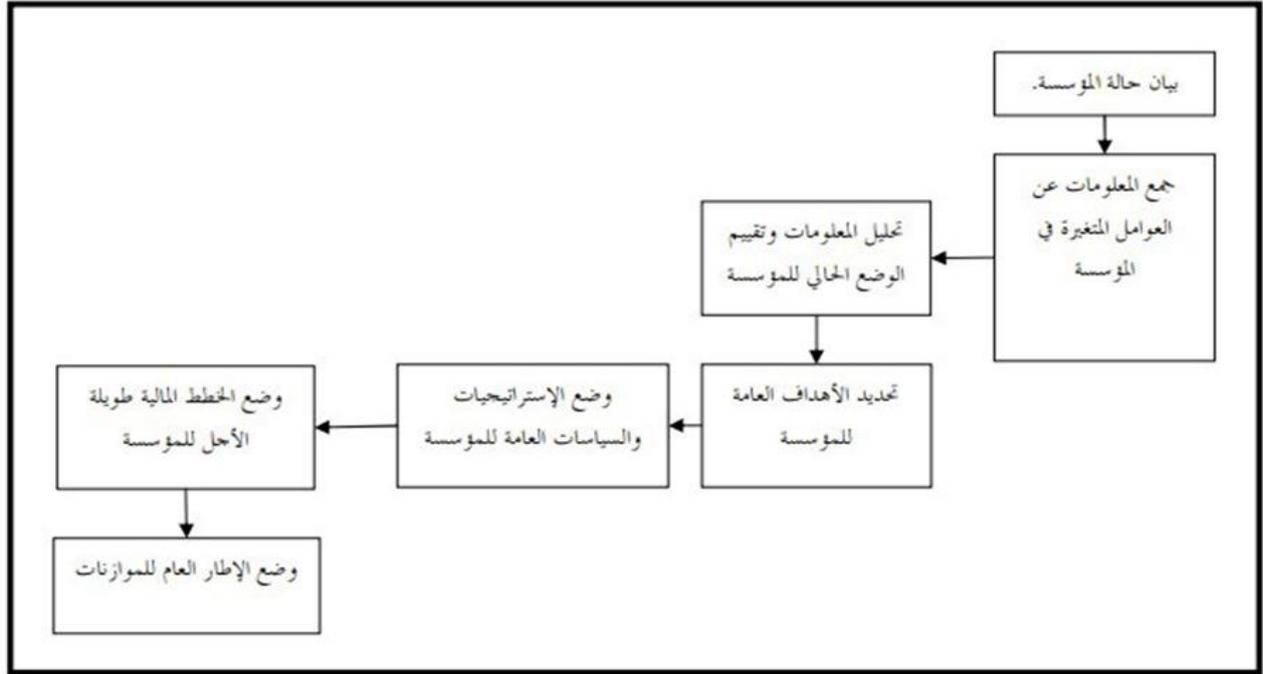
تتطلب هذه المرحلة قيام المؤسسة بإعادة تقييم سنوية للمعلومات التي استندت إليها الخطة السابقة، وذلك استناداً إلى النتائج الفعلية للأداء، كما تتضمن تقييم أداء المسؤولين في الإدارة العليا الذين يتولون مهمة وضع الإطار العام للموازنة بناءً على الخطط الاستراتيجية، وبعد ذلك يتم تبليغ هذه التوجهات إلى المسؤولين التنفيذيين مع تقديم شرح وافٍ لها تمهيداً لبدء إعداد موازنات مراكز المسؤولية. 2

تشتمل هذه المرحلة على سلسلة من الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

1- فؤاد بن حدو، مرجع سابق، ص: 29.

2- قويدري نورة، مرجع سابق، ص: 826.

الشكل رقم (02): التحضير لإعداد الموازنات.



المصدر: قويدري نورة، مرجع سابق، ص 827.

الشكل يعرض مراحل إعداد الموازنات، بدءًا بتحليل حالة المؤسسة وجمع البيانات لتحديد الموارد المتاحة ثم يتم تحديد الأهداف العامة والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، بعد ذلك يتم وضع المخططات المالية طويلة الأجل للمؤسسة، يليها تحديد الإطار العام للموازنات لضمان تنسيق الخطط مع الأهداف الاستراتيجية.

المرحلة الثانية: مرحلة إعداد الموازنات

في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنة السنوية كخطة مالية قصيرة الأجل بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية، وبالاستناد إلى الأهداف الاستراتيجية والخطط طويلة الأجل، مع مراعاة الأهداف التفصيلية لكل مركز مسؤولية1.

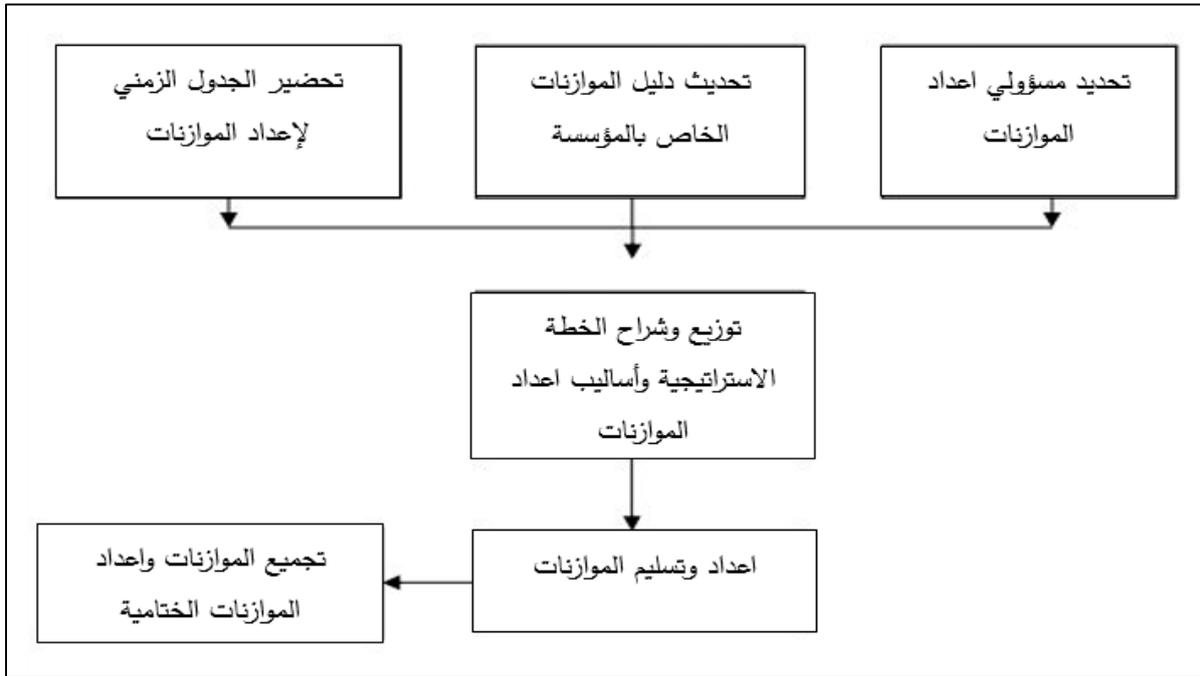
وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد المسؤوليات: تحديد مهام إعداد الموازنات وفق هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة؛
- تحديث دليل الموازنات: يشمل مراجعة التعليمات والإجراءات والنماذج وأوراق العمل، مع توضيح أساليب إعداد كل موازنة؛
- إعداد الجدول الزمني: تحديد خطوات العمل والجدول الزمني لإنجاز الموازنات؛

1- محمد لمين واخرون، مرجع سابق، ص:252.

- توزيع وشرح الخطة :تزويد المسؤولين بالخطة الاستراتيجية والأهداف التفصيلية، تقديم النماذج وأوراق العمل المطلوبة، وشرح الأساليب المستخدمة؛
  - إعداد وتسليم الموازنات: يتم إعداد الموازنات وفق الجدول الزمني والخطة الاستراتيجية، مع مراجعتها وتنسيقها من قبل مدير إدارة الموازنات؛
  - تجميع وإعداد الموازنات الختامية: بعد المراجعة والتنسيق، يقوم مدير إدارة الموازنات بالتعاون مع المدير المالي بإعداد الموازنة الختامية.
- كما يمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): اعداد الموازنات



المصدر: محمد لمين واخرون، مرجع سابق، ص: 25

الشكل يوضح خطوات إعداد الموازنات التقديرية وفق تسلسل منهجي، حيث تبدأ بتحديد المسؤوليات، ثم تعريف دليل الموازنات العلمي، ثم تصميم الجدول الزمني لإعدادها وبعد ذلك يتم توزيع النماذج والإرشادات اللازمة لإعداد الموازنة، ثم جمع الموازنات ومراجعتها، وتنتهي العملية بتجميع الموازنات وإعداد الميزانية التقديرية النهائية. هذه الخطوات تهدف إلى ضمان إعداد موازنات دقيقة تسهم في التخطيط والرقابة المالية الفعالة.

المرحلة الثالثة: اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط.1

- مرحلة اعتماد الموازنات: في هذه المرحلة، يتم اعتماد الموازنات من قبل الإدارة العليا، وتشمل:

- دراسة الموازنات المعدة من قبل المسؤولين التنفيذيين؛
- عرض الموازنات ومناقشتها لتحديد أي تعديلات ضرورية؛
- إجراء التعديلات اللازمة على الموازنات؛
- اعتماد الموازنات الختامية بشكل نهائي.

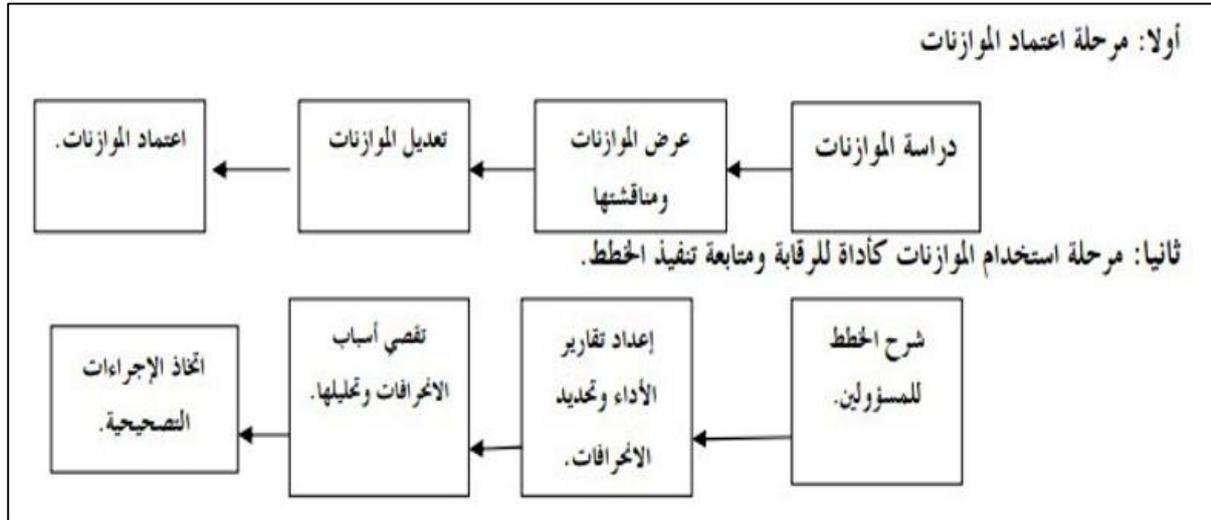
- مرحلة استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة التنفيذ: بعد اعتماد الموازنات، يتم استخدامها لمتابعة

تنفيذ الخطط المالية والرقابة على أداء المؤسسة. وتتضمن هذه المرحلة:

- شرح الخطط المالية للمرؤوسين لضمان وضوحها؛
- إعداد تقارير الأداء وتحليل الانحرافات بين الأهداف الفعلية والمخططة؛
- تقصي أسباب الانحرافات وتحليلها؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن تمثيل المرحلة كالآتي:

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



المصدر: قويدري نورة، مرجع سابق، ص: 229.

الشكل يوضح مراحل إعداد الموازنات بدءاً من دراسة الموازنات مروراً بتحليل وتقييم الأداء، وانتهاءً باتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويظهر أن المخطط مقسم إلى مراحل مترابطة توضح كيفية التعامل مع الموازنات في سياق التخطيط والرقابة.

## المبحث الثاني: ترشيد اتخاذ القرار من خلال نظام الموازنات التقديرية

تعد المعلومات عنصراً أساسياً في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد متخذ القرار على نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الفرعية لتوفير البيانات اللازمة، وتساهم هذه الأنظمة في ضمان تدفق المعلومات بشكل فعال لدعم مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار، ولكي تكون هذه المعلومات ذات قيمة يجب أن تتسم بالدقة والموضوعية والشمولية، مما يعزز الاعتماد عليها في تحقيق قرارات رشيدة، وفي هذا السياق يبرز نظام الموازنات التقديرية كأداة فعّالة لترشيد القرارات من خلال توفير معلومات مالية وإدارية دقيقة تدعم التخطيط والتحكم في موارد المؤسسة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال تقسيمه إلى:

❖ **المطلب الأول:** عموميات حول اتخاذ القرار؛

❖ **المطلب الثاني:** أسس عملية اتخاذ القرار؛

❖ **المطلب الثالث:** نظام الموازنات التقديرية كأسلوب لترشيد عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: عموميات حول عملية اتخاذ القرار

لنهم عملية اتخاذ القرار بشكل دقيق من الضروري أولاً التطرق إلى مفهوم القرار ذاته باعتباره الأساس الذي تُبنى عليه هذه العملية، ثم الانتقال إلى تحديد مفهوم اتخاذ القرار بمختلف أبعاده وتفسيرات الباحثين له.

#### أولاً: تعريف اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى تعريف اتخاذ القرار سنبدأ أولاً بتعريف القرار

#### 1. تعريف القرار "Decision"

- يمكن تعريف القرار على أنه "عملية عقلية فنية تشمل اختيار بديل واحد من عدة بدائل غير متكافئة وغير متماثلة مع مراعاة الأهداف وطبيعة البدائل، بالإضافة إلى مراعاة القيود والمؤثرات البيئية"<sup>1</sup>.
- ويعرف أيضاً "الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة"<sup>2</sup>.
- يرى "Henry Mintzberg" أن "القرار هو التزام في العمل وعادة ما يكون التزام في الموارد بعبارة

1- رمضان عفيف، مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، الجزائر، مجلد3، عدد2، 2020، ص:73.

2- أوبختي نصيرة، عيسى نبوية، الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة بحوث الاقتصاد والمانجمنت، الجزائر، مجلد1، العدد2، 2020، ص:286.

## 1. أخرى القرار يشير الى وجود نية صريحة للتصرف".

ومما سبق يمكن القول بأن القرار هو عملية عقلية وفنية تتضمن اختيار بديل واحد من عدة بدائل متاحة لحل مشكلة معينة، مع مراعاة الأهداف المحددة، القيود، والظروف البيئية، كما يشير إلى التزام محدد بالتصرف واستخدام الموارد لتحقيق نتائج معينة، ويعكس المفاضلة بين الحلول المتاحة بناءً على تحليل شامل لفرص الاختيار.

وبعد التطرق لتعريف القرار سيتم الان تعريف اتخاذ القرار:

## 2. تعريف اتخاذ القرار " decision making "

- يرى "Henry Mintzberg" أن عملية اتخاذ القرار " ليست مجرد اختيار لمسار العمل فالاختيار هو أحد الخطوات التي تؤدي الى القرار وليس بالضرورة أهمها فعملية اتخاذ القرار تشمل جميع تلك الخطوات المتخذة من الوقت الذي يعتبر حافزا للعمل الى وقت اجراء هذا العمل (من نقطة اكتشاف المشكلة حتى الوصول لحلها)".

- عملية اتخاذ القرار هي "المفاضلة بين البدائل الممكنة واختيار الأفضل من بينها لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة، وهي تتصل بالقرارات التي تصدر لمواجهة موقف معين، واتخاذ القرار لا بد أن يتيح فرصة الاختيار بين أكثر من بديل".

- وتعرف عملية اتخاذ القرار أيضا "هي سلسلة من الإجراءات والعوامل الديناميكية والمنطقية التي تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي بتعيين البديل الأمثل من خلال البحث ومعالجة المعلومات".

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول إن اتخاذ القرار هو عملية ديناميكية تشمل سلسلة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكلة أو الحافز للعمل، ثم تتبعها مرحلة جمع وتحليل المعلومات وصولاً إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الأفضل منها، هذه العملية ليست مجرد اختيار مسار العمل بل تتطلب تقييماً دقيقاً للخيارات المتاحة بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة موقف معين ضمن فترة زمنية محددة.

1- بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير لشعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة I الحاج لخضر، الجزائر، 2016، ص:24.

2- بن أم السعد فتيحة، مرجع نفسه، ص:26.

3- المختار حميدة، رزيقة مخوخ، دور الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بن حمادي لصناعة أكياس التغليف Polyben-برج بوعريبرج، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، مجلد8، عدد14، 31مارس2017، ص:252.

4- أوبختي نصيرة، عيسى نبوية، مرجع سابق، ص:287.

وبناء على التعاريف السابقة تم التوصل الى شكل يعرف عملية اتخاذ القرار من عدة أبعاد كان قد قدمها الباحث "Alam monzural" وفيما يلي الشكل الذي يلخص هذه التعريفات:

**الجدول رقم (01): ترجمة للمقاربة التعريفية لاتخاذ القرار مصنفة وفقا لعدة أبعاد.**

عملية فرعية الوظيفة	البحث والاهتمام بالمعلومات	عوائد التخطيط والتنبؤ	التقييم والمفاضلة	تحمل المسؤولية
تحديد المشكلة	بالاعتماد على المعلومات المسحية وإيلاء الاهتمام الكبير لها	تقييم النتائج والمشكلة التي تتوجب للقرار المتوقعة	تقييم مشكلة القرار	تدقيق الخيارات والبدائل المتاحة
التعريف بالمشكلة	البحث عن المعلومات والحصول وإيجاد الخيارات الممكنة	توقع النتائج والأهداف	تقييم واختيار الرأي والبدائل الأمثل المدروس والمحدد	تدقيق الخيارات
التحليل والاختيار	التخطيط والتنبؤ بالمآلات	تخطيط وتحديد النتائج المتوقعة	تحليل واختيار البدائل	تدقيق الخيارات ومراجعتها
تنفيذ الإجراءات	التنبؤ بالنتائج والأهداف	توقع مخرجات القرارات	المفاضلة وتصحيح الانحرافات والأداءات	تحمل مسؤولية النتائج النهائية للقرارات

المصدر: رضاني عفيف، مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، مجلد3، عدد2، سنة 2020، ص:75.

### ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتمثل خصائص عملية اتخاذ القرار في:1

- قابلة للترشيد؛
- تتأثر بالعوامل النفسية المرتبطة بشخصية متخذ القرار؛
- تمتد عبر الزمن في الماضي والمستقبل؛
- تعتمد على الجهود الجماعية المشتركة؛
- تتصف بالعمومية والشمول؛

- تعتبر معقدة وصعبة تتطلب معالجة عدة عوامل متشابهة.

### ثالثاً: أنواع القرارات

تختلف معايير التصنيف وتتباين وجهات نظر المختصين، ومن هذه التصنيفات: 1

1. **حسب المستويات الإدارية:** القرارات الإدارية تُصنّف وفقاً للمستويات الإدارية ضمن النموذج الهرمي التقليدي:

- **القرارات التشغيلية:** تتخذ بشكل روتيني في العمليات المبرمجة حيث يتم تنفيذها تلقائياً دون الحاجة إلى التشخيص أو البحث عن حلول جديدة، إذ تكون محددة مسبقاً (مثل تشغيل أو إيقاف آلة).
- **القرارات الإدارية:** تشمل القرارات التنسيقية التي تهدف إلى ضبط العمليات التشغيلية، وتكون غالباً مبرمجة ولكن أقل من التشغيلية مثل تخطيط القوى العاملة، أما القرارات الاستثنائية فهي غير روتينية تتطلب التشخيص والبحث والاختيار، وتتسم بتفصيل أكبر من القرارات التشغيلية.
- **القرارات الاستراتيجية:** قرارات جوهرية تؤثر على المنظمة ككل مثل قرارات الاندماج أو إطلاق منتج جديد، وتتطلب مراحل معقدة تشمل الإدراك، التشخيص، البحث، وتصميم الحلول وقد تتأثر بالبيئة الخارجية، المبادرات الفردية، أو استثناءات من التسلسل الهرمي.

2. **حسب درجة هيكل المشكلة:** وفقاً لتصنيف سايمون "Simon"، تُقسم القرارات حسب درجة هيكل المشكلة إلى نوعين رئيسيين:

- **القرارات المبرمجة "Structured Decisions":** هي قرارات متكررة وروتينية حيث تُحدد مسبقاً الأساليب والإجراءات اللازمة لمعالجتها مثل قرارات التوظيف والإجازات، لا تتطلب جهداً فكرياً كبيراً وتتخذ عادة على المستوى التنفيذي.
- **القرارات غير المبرمجة "Unstructured Decisions":** تُعالج مشكلات جديدة وغير مألوفة ولا توجد إجراءات محددة لحلها نظراً لأهميتها وتأثيرها على مستقبل المؤسسة، كما تتطلب وقتاً كافياً لجمع المعلومات، تحليل البدائل، والإبداع في إيجاد الحلول المناسبة، تُتخذ غالباً على مستوى الإدارة العليا بسبب تعقيدها وتأثيرها الاستراتيجي.

### 3. حسب درجة تعقيد البيئة: تتجزأ الى ثلاث أنواع:

- قرارات تحت اليقين "Under certainty": يتخذ صانع القرار قراره بناءً على معرفة واضحة بالبدائل وظروفها مع احتمال ضئيل للخطأ؛
- قرارات تحت الخطر "Under risk": يتم اتخاذ القرار بناءً على تقديرات احتمالية للمخاطر والفوائد؛
- قرارات تحت اللايقين "Under uncertainty": تحدث عندما لا تتوفر معلومات كافية حول البدائل والمخاطر بسبب تعقيدات البيئة المعاصرة، في هذه الحالة يعتمد صانع القرار على التحليل المنطقي، الحدس، والخبرة، مما يزيد من احتمالية الخطأ.

### 4. حسب النمط القيادي لمتخذها: وتنقسم الى:

- القرارات الفردية "Autocratic decisions": يتخذها المدير منفردًا دون إشراك الموظفين، حيث يحدد المشكلة، يضع الحلول، ويختار الأنسب، ثم يعلن القرار للتنفيذ.
- القرارات بالمشاركة "Democratic decisions": تُتخذ بمشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة داخل التنظيم وخارجه، مما يعزز القبول ويقلل المقاومة عند التنفيذ.

### رابعاً: أهمية اتخاذ القرار

#### عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة وتتمثل في:1

- تعد جوهر العملية الإدارية ومحور دميح أنشطتها؛
- تؤثر عملية اتخاذ القرار على الأفراد والجماعات وتزداد أهمية كلما توسعت المنظمات؛
- اتخاذ القرارات غير الصائبة يؤدي الى خسائر مالية وإدارية قد تؤثر على نجاح المنظمة؛
- تحظى باهتمام واسع من طرف الباحثين والمهنيين في مختلف المجالات؛

تتداخل مع جميع وظائف الإدارة من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة.

### المطلب الثاني: أسس اتخاذ القرار

تُعدّ عملية اتخاذ القرار من الوظائف الجوهرية في الإدارة إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الأنشطة التنظيمية لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتتسم هذه العملية بالتعقيد والتداخل كونها تمر بمراحل مترابطة تشمل تحليل المشكلة، صياغة القرار، ثم تنفيذه وتقييمه، وتتطلب هذه العملية إدراكًا دقيقًا لعناصرها الأساسية حيث أن غياب أي عنصر منها يؤثر سلبًا على فعالية القرار، كما تتأثر جودة القرارات بمجموعة من العوامل ما يستلزم تبني رؤية تحليلية واعية تأخذ في الحسبان مختلف المتغيرات لضمان اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة داخل المؤسسة.

1- مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، ال عدد13، جوان2018، ص:239.

## أولاً: خطوات عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل أساسية، ويكمن اختلاف الباحثين في عدد الخطوات في درجة التفصيل وليس في جوهرها. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

**1. تحليل المشكلة:** تهدف هذه المرحلة إلى تشخيص المشكلة بدقة، حيث يُعتبر التشخيص السليم نصف الحل وتشمل:

- تحديد المعايير: وهي مؤشرات تُستخدم لاكتشاف المشكلات قبل تفاقمها وتقع مسؤوليتها غالباً على المشرف أو الإدارة العليا؛
- ملاحظة الانحرافات: مراقبة الأداء ورصد أي انحراف فني أو بشري عن المعايير المحددة؛
- وصف الانحرافات بدقة: تحليل حجم ونطاق الانخفاض أو التغيير في الأداء للوصول لفهم واضح؛
- تحديد أسباب الانحراف: بناءً على المعلومات المتوفرة مع تجنب التحيز أو الاستنتاجات المسبقة.

**2. صنع القرار:** بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات يتم اتخاذ القرار وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد الأهداف: تحديد الموقف المطلوب تحقيقه بعد حل المشكلة؛
- اقتراح البدائل: ابتكار حلول متعددة مع تجنب الاعتماد فقط على الحلول السابقة؛
- تقييم البدائل: قياس كل بديل مقابل الأهداف المحددة بناءً على البيانات المتاحة؛
- اختيار أفضل بديل: مراجعة مدى توافقه مع الهدف والتأكد من خلوه من الأخطاء.

**3. تنفيذ القرار:** بعد اتخاذ القرار، تأتي مرحلة التطبيق التي تشمل:

- تنفيذ الحل: وضع خطة تنفيذية واضحة وتحديد المسؤوليات، مع مراعاة مشاركة المرؤوسين.
- المتابعة والرقابة: مراجعة الأداء وتصحيح الانحرافات، لضمان نجاح القرار وتجنب أي مشكلات غير متوقعة.

## ثانياً: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتم عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل العناصر التالية: **1**

- 1. المشكلة:** تعرّف بأنها الفجوة بين الأوضاع الفعلية والمرغوبة، كما تنقسم إلى مشكلات مهيكلة (مشكلات تتوافر معلومات واضحة عن أسبابها) وغير مهيكلة (مشكلات تغتقر إلى المعلومات الكافية).
- كما أن مدى هيكلية المشكلة يعتمد على:

- الأهداف: تزداد صعوبة الهيكلية عند تعدد الأهداف أو عدم وضوح أهميتها؛

- المتغيرات: تصبح المشاكل أكثر تعقيداً إذا كانت المتغيرات غير معروفة مسبقاً؛
  - المعلومات: كلما قلت البيانات المتاحة، زادت صعوبة هيكل المشكلة؛
  - حالة عدم التأكد: إذا كانت الوسائل والبدائل غير واضحة، يصبح اتخاذ القرار أكثر تعقيداً.
- 2. متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو مجموعة، ويتحكم في البدائل المتاحة، كما، أن دوره يشمل :
- فهم المشكلة بدقة؛
  - جمع وتحليل البيانات ذات الصلة؛
  - تحديد وتقييم البدائل المتاحة؛
  - اختيار البديل الأمثل وفقاً لمعايير موضوعية؛
  - تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه لضمان تحقيق الأهداف.
- 3. بدائل القرار:** وهو جوهر عملية اتخاذ القرار، حيث لا يوجد قرار دون وجود بدائل، كما أنه يجب حصر جميع البدائل الممكنة ودراستها بدقة، ويتم اختيار البديل الأفضل بناءً على النتائج المتوقعة ومدى توافقه مع الموارد المتاحة، وقد يتطلب تنفيذ البديل المختار تعديله أو استبداله إذا ظهرت معطيات جديدة أثناء التطبيق.
- 4. الهدف:** يمثل الأساس لاتخاذ القرارات الرشيدة، كما يؤدي تحديده بشكل خاطئ إلى هدر الموارد وضياع الوقت في البحث عن حلول غير فعالة وينقسم إلى :
- أهداف استراتيجية: تتطلب قرارات طويلة الأمد تؤثر على التوجه العام؛
  - أهداف تكتيكية: تعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية؛
  - أهداف تشغيلية: تتعلق بتنفيذ العمليات اليومية بكفاءة.
- 5. النتائج الشرطية:** بعد تحديد الأهداف والبدائل، يتم تقييم العوائد المتوقعة من كل بديل، وتعتمد جودة القرار على دقة تحليل النتائج المحتملة لكل خيار قبل اتخاذ القرار النهائي.
- ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار**
- يخضع متخذ القرار لتأثير مجموعة من العوامل أهمها ما يلي **1:**
- **العوامل النفسية:** تشمل تكوين الفرد من دوافع واتجاهات وخبرات سابقة، حيث تؤثر حالته النفسية، مثل الفرح أو القلق، على جودة القرار المتخذ؛

1- محمد بشير إبراهيم أحمد، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات المالية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان ، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، السعودية، مجلد 4، عدد8، ص ص:148\_149.

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في الضغوط التي تمارسها الجماعة والمجتمع على الفرد، مما قد يؤثر على اختياراته وقراراته؛
- **القدرات الشخصية:** يشمل ذلك الذكاء، وأسلوب التفكير، والقدرات القيادية، والتي تُعد من العوامل الحاسمة في اتخاذ قرارات إدارية سليمة؛
- **العوامل الثقافية:** تتضمن القيم والعادات والتقاليد والقواعد الأخلاقية التي توجه فكر وسلوك الأفراد، مما ينعكس على عملية صنع القرار.

### المطلب الثالث: نظام الموازنات التقديرية كأسلوب لترشيد عملية اتخاذ القرار.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري اعتماد أدوات وأساليب علمية لترشيد عملية اتخاذ القرار، ومن بين هذه الأدوات يبرز نظام الموازنات التقديرية كأحد أهم النظم الإدارية والمالية التي توفر إطارا متكاملًا للتخطيط والرقابة، إذ يُمكن هذا النظام المؤسسات من تحديد الأهداف المستقبلية بدقة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ومتابعة الأداء الفعلي مقارنة بالمستويات المخططة، مما يسهم في تقليل المخاطر وزيادة فاعلية القرارات الإدارية، كما يساعد على التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ التدابير الاستباقية لمواجهتها مما يعزز الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة، وعلى العموم يمكن اختصار اسهامات نظام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية: 1

**أولاً: نظام الموازنات التقديرية كأداة لتوجيه الخطط والتخصيص الأمثل للموارد:** يساهم نظام الموازنات التقديرية في عملية اتخاذ القرارات لتحديد الأهداف الاستراتيجية ثم ترجمتها الى أهداف عملية ووضع البرامج والإجراءات اللازمة لتحقيقها، وذلك باختيار البديل الأمثل لضمان نجاح المؤسسة سواء بزيادة الأرباح، تحقيق عائد مرتفع، أو التوسع في الأسواق، ولكي يكون التخطيط فعالا يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة، محددة وقابلة للتحقيق وفقا للموارد المتاحة في المؤسسة، كما يجب تصنيفها حسب الأولوية والفترة الزمنية، بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم ترجمتها الى موازنات تحقق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، كما تساعد في توجيه الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.

**ثانياً: نظام الموازنات التقديرية كأداة للتنسيق:** يهدف نظام الموازنات التقديرية الى تحقيق الانسجام بين الأنشطة والأقسام لضمان تحقيق أهدافها، فمثلا زيادة المبيعات تتطلب زيادة الانتاج، مما قد يؤدي لتكاليف إضافية أو

الحاجة لخفض الأسعار لتجنب تراكم المخزون، تساعد الموازنات التقديرية في تحديد أهداف الأقسام المختلفة مع الأهداف العامة للمؤسسة لضمان الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة والفعالية في تحقيق أهدافها.

**ثالثا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الاداء:** يساهم نظام الموازنات التقديرية في تسهيل المتابعة المستمرة لضمان تحقيق الأهداف، حيث تعتمد الموازنات التقديرية على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط واتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان فعالية الرقابة، كما يجب دعم الإدارة للنظام الرقابي، تحديد المسؤوليات بوضوح، إشراك المسؤولين في وضع معايير أداء واضحة، واقعية وقابلة للقياس، إصدار التقارير في الوقت المناسب، وتوجيه التركيز على الانحرافات المهمة فقط؛

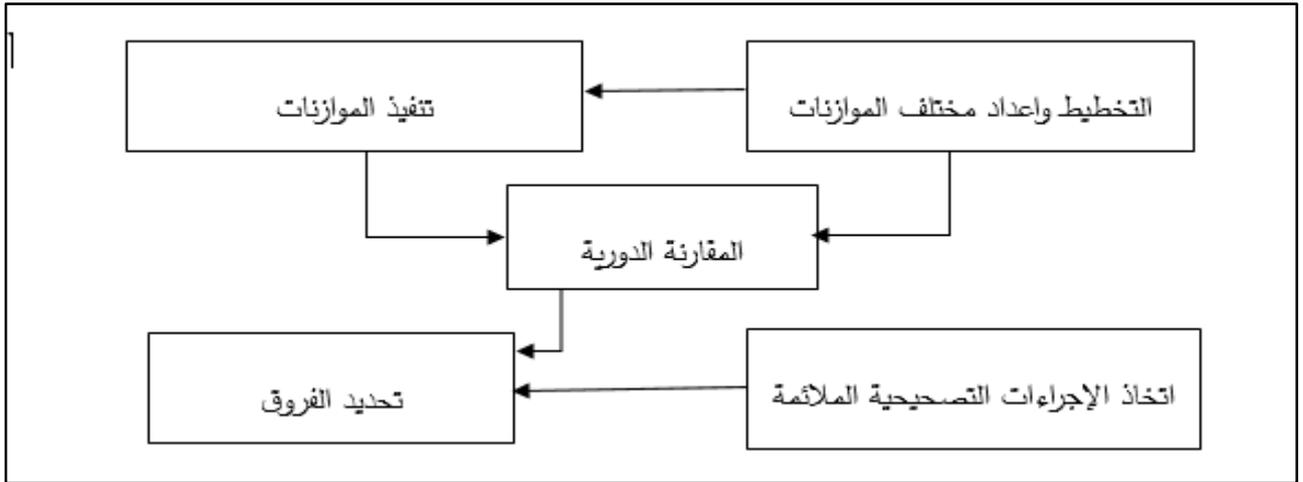
كما تستخدم مستويات الأداء الواردة في الموازنات التقديرية كمعيار لتقييم أداء المسؤولين، شريطة أن تكون مبنية على أسس سليمة، كما يمكن ربط نظام الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة في الموازنة، بحيث يكافؤ العاملون عند تحقيقها، أو يحاسبون عند الإخفاق بسبب التقصير والإهمال؛

**رابعا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للتحفيز:** يساهم نظام الموازنات التقديرية في تعزيز روح التعاون والإخلاص بين الأفراد، مما يزيد من الشعور بالأمان والاطمئنان ويدفعهم لزيادة الإنتاج، ويمكن أن يكون التحفيز معنويا أو ماليا، مثل المكافآت، العلاوات والترقيات، ويرتبط غالبا بتحقيق الأهداف المخططة، إلا أن مستويات التحفيز ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى اشراك كل الأفراد في كل المستويات بحسب الحاجة في اعداد، تنفيذ والرقابة على مختلف الموازنات؛

**خامسا: نظام الموازنات التقديرية كأداة للاتصال:** تعد الموازنات التقديرية وسيلة لنقل الخطط والسياسات المنققة عليها الى مختلف المستويات الإدارية، وتشمل المعلومات المتعلقة بالإيرادات المستهدفة، الإنتاج المطلوب، المشتريات اللازمة، والحدود القصوى للإنفاق في بعض المجالات.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات:

الشكل رقم (05): العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات



المصدر: بن عامر صافية، مرجع سابق، ص:37.

ومما سبق يمكن القول بأن الموازنة التقديرية تساهم في ترشيد اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية من خلال توفير إطار متكامل للتخطيط والرقابة، مما يساعد في تحديد الأهداف المستقبلية وتخصيص الموارد بكفاءة. كما تتيح متابعة الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط، وتحليل الانحرافات لاتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. يضمن هذا النهج تقليل المخاطر، تحسين الأداء، وتعزيز استقرار المؤسسة المالي والإداري.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، حيث يساهم في توسيع المعرفة حول الموضوع ويمنح نتائج البحث الحالي معنياً من خلال المقارنة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وقد حظي موضوع دور الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار باهتمام عدد من الباحثين الذين تناولوه بشكل منفصل أو مجتمعاً، لكننا في هذه الدراسة نركز على الدراسات التي دمجت بين المتغيرين للاستفادة القصوى منها في إثراء بحثنا.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

تناولت هذه الدراسات موضوع نظام الموازنات التقديرية ودوره في عملية اتخاذ القرار وسيتم ذكرها كما يلي:  
أولاً: دراسة أحمد قايد نور الدين و بروبة الهام، استخدام الموازنات التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB فرع<sup>1</sup>  
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة فعالة في مراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسات الصناعية.

وتناولت بالدراسة الميدانية مؤسسة GENERAL CABLE ، فرع ENICAB بسكرة، حيث ركزت على دور الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة، وعلى مساهمتها في تحديد باقي التقديرات ومواجهة التحديات السوقية.  
وقد خلصت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية تُعد أداة أساسية في التخطيط الدقيق والرقابة على الأداء مما يساعد على تحسين استغلال الموارد وتحقيق الأهداف، كما بينت الدراسة أن إشراك مختلف المصالح في إعداد الموازنة يساهم في تقديم تقديرات أكثر دقة وموضوعية، وأكدت أيضاً أن اعتماد المؤسسة على التنبؤ بالطلبات السابقة ساعدها على التكيف مع تغيرات السوق، وأن استخدام التخطيط الاستراتيجي مكّنها من التوسع رغم المنافسة والعراقيل، ورغم بعض الانحرافات الناتجة عن التخفيضات المقدّمة للزبائن، فإن المؤسسة استطاعت تحقيق تطور مستمر بفضل التخطيط المحكم. وقد أبرزت الدراسة كقيمة مضافة أهمية الاعتماد على أنظمة معلومات فعالة، وتحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في إعداد الموازنة وتحليل الانحرافات لضمان أداء أفضل.

<sup>1</sup> - أحمد قايد نور الدين و بروبة الهام، استخدام الموازنات التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB فرع GENERALCABK، مجلة البحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 20، العدد 12، 2015، ص ص: 305.

ثانيا: دراسة بوشياخي بوحوص وبوعزة عبيد بشير، محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية دراسة حالة

مصنع رونو الجزائر<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال قراءة تحليلية لدورها في التخطيط واتخاذ القرارات.

وتناولت الدراسة تطبيق هذا النظام في مصنع رونو الجزائر بوهران، مع تحليل مدى تأثيره على التحكم في التكاليف، زيادة هوامش الربح، وتوضيح فعاليته في تحسين عملية اتخاذ القرار.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الموازنات التقديرية تُعد أداة رئيسية في التخطيط والرقابة، حيث تساعد في تحليل التكاليف وتوقع التدفقات النقدية المستقبلية، كما أبرزت وجود تحديات في مصنع رونو تتعلق بدقة التقديرات ومدى ملاءمتها للواقع الإنتاجي، وأكدت على أهمية تطوير نظام معلومات فعال لتسهيل إعداد الموازنات وتحديثها، كما شددت على ضرورة تبني نظام تحفيزي للعمال لتحسين الأداء والكفاءة، وتكمن القيمة المضافة للدراسة في تأكيدها أن نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية يعتمد على تكامل الجانبين المالي والتشغيلي، وتوافر بيانات دقيقة تُسهم في اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

ثالثا: دراسة معمر بوكريكب، استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الإنتاجية، دراسة

ميدانية<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الموازنات التقديرية في تقييم الأداء داخل المؤسسات الإنتاجية، مع التركيز على تطبيقها في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

وتناولت بالدراسة مدى فعالية نظام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة المالية، وتحليل أثره على الأداء المالي، بالإضافة إلى دراسة آليات إعداد الموازنات والتحديات المرتبطة بها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية في تقييم أدائها، لكنها تعاني من ضعف في التكامل بين الأقسام، ومن نقص في وعي مسؤولي مراكز المسؤولية بأهمية المعلومات الدقيقة في إعداد الموازنات، كما تعتمد المؤسسة على أساليب تقليدية تستند إلى بيانات سابقة وتفتقر إلى قاعدة بيانات متطورة، ولا تستخدم نتائج الموازنات بفعالية في تحليل الانحرافات وتصحيحها، كما أن نشاطها الإنتاجي يقتصر على تلبية الطلب دون وجود استراتيجية واضحة للتوسع، وتكمن القيمة المضافة للدراسة في تأكيدها أن الموازنات التقديرية تمثل أداة ضرورية في التخطيط والرقابة، إلا أن فعاليتها مرهونة بتوفر نظام معلومات متطور، أدوات تحليل حديثة، وآليات تواصل داخلية وخارجية تساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

1- بوشياخي بوحوص وبوعزة عبيد بشير، مرجع سابق، ص ص: 200-225.

2- معمر بوكريكب، مرجع سابق، ص ص: 832-842.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

تناولت هذه الدراسات موضوع نظام الموازنات التقديرية ودوره في عملية اتخاذ القرار وسيتم ذكرها كما يلي:

**أولاً: دراسة Kindo Hamidou, Le système budgétaire comme outil de mesure de**

### **la performance d'une organisation internationale, cas du CAFRAD**

تناولت هذه الدراسة دور نظام الموازنات في قياس وتحسين أداء المؤسسات، وهذا من خلال تحليل اليات

اعداد الموازنات وعلاقتها بمراقبة الأداء التنظيمي والمالي، وركزت بشكل خاص على كيفية مساهمة هذا النظام في توجيه القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن أهم أهداف هذه الدراسة:

- ابراز أهمية نظام الموازنات كأداة لتحسين الأداء التنظيمي؛
- تحليل العلاقة بين اعداد الموازنات والمراقبة على الأداء؛
- تقييم مدى فعالية نظام الموازنات في دعم اتخاذ القرار.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- نظام الموازنات ليس مجرد أداة تخطيط مالي، بل يلعب دورا هاما في مراقبة الأداء وتوجيه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة؛

- ترتبط فعالية نظام الموازنات بمدى التناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المعتمدة في الموازنة؛

- اشراك مختلف الفاعلين في اعداد الموازنة يُحسن من فعاليتها ويزيد من التزام العاملين بها.

وكقيمة مضافة للدراسة:

تسليط الضوء على البعد الاستراتيجي لنظام الموازنات، فلم يكتف بتحليله كأداة مالية بل كوسيلة فعالة

لتحفيز وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة، مما يشجع المؤسسات على تبني نظام أكثر تكاملا في اعداد موازنتها.

**ثانياً: دراسة Emanuela Hutani, The importance of the budgeting activity in the**

### **decision-making process<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية موازنات الكلفة كأداة فعالة المحاسبة الإدارية، وهذا من خلال دراسة

حالة شركة ألفا الرومانية المتخصصة في صناعة النسيج.

من أهم أهداف هذه الدراسة

1-Kindo Hamidou, **Le système budgétaire comme outil de mesure de la performance d'une organisation internationale**, cas du CAFRAD, revue internationale des sciences de gestion, Maroc ,volume 5, numéro 4 ,2022 PP :694-717.

2- Emanuela Hutani, **The importance of the budgeting activity in the decision-making process**, European journal of Accounting, finance and business, Romania, issue 3, volume 10, 2022, PP:53-65.

- توضيح دور نظام الموازنات في تحسين التحكم في التكاليف؛
  - ابراز العلاقة بين الموازنات والتخطيط المالي والرقابة الداخلية؛
  - تقديم تطبيق عملي لكيفية استخدام أدوات المحاسبة الإدارية لدعم اتخاذ القرار.
- ومن نتائج الدراسة:

- ساهم اعتماد موازنات الكلفة في ضبط النفقات وتحسين الأداء المالي للشركة؛
  - أظهرت النتائج فعالية المقارنة بين التكاليف المخططة والفعالية في دعم القرارات الإدارية التصحيحية؛
  - بينت الدراسة أن نظام الموازنات مكن الشركة من التفاعل بمرونة مع التغيرات السوقية.
- وكقيمة مضافة:

أبرزت الدراسة أهمية الموازنات التقديرية كأداة محاسبية إدارية عملية في مؤسسة صناعية واقعية، مما يضيف طابعا تطبيقيا قويا على المفاهيم النظرية المرتبطة بضبط التكاليف وترشيد القرارات.

### ثالثا: دراسة Touicher Ouardia, Loulid Mohamed, Gestion Budgétaire : un levier clé pour la prise de décisions stratégiques<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة دور التحكم أو الإدارة الموازنة كأداة محورية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات العمومية والخاصة.

ومن أبرز الأهداف المسطرة لهذه الدراسة:

- تحليل تطور الإدارة الموازنة كمكون رئيسي في أنظمة الرقابة الإدارية؛
- ابراز المبادئ الأساسية لنظام الموازنة كالشمولية، السنوية، التخصيص...؛
- تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للموازنة كأداة للتخطيط، التنسيق الرقابة والتوجيه؛
- تقييم فعالية الأدوات الحديثة: محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، إدارة الأنشطة على أساس الأنشطة (ABM)، ومحاسبة التكاليف على أساس الوقت المدفوع للأنشطة (TDABC).

كما كان لهذه الدراسة جملة من النتائج:

- تأكيد أن الموازنة لم تعد مجرد أداة مالية بل أصبحت ركيزة استراتيجية تساعد على اتخاذ قرارات وجيهة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها؛
- تطبيق مبادئ الإدارة الموازنة يعزز من الشفافية والمساءلة والتخطيط المشترك داخل المؤسسة؛

1- Touicher Ouardia, Loulid Mohamed, Gestion Budgétaire : un levier clé pour la prise de décisions stratégiques, revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Maroc , numéro 20, 2023, PP :1-19 .

- بيان أن الأنظمة الحديثة للموازنة خاصة منها المرتكزة على النشاط، تسمح بتحليل أكثر دقة للتكاليف، ما يساهم في تحسين الأداء الكلي؛
  - أهمية اعتماد الرقابة بالاستثناء لتتبع الانحرافات الجوهرية.
- وكقيمة مضافة لهذه الدراسة:

أبرزت الدراسة دور الإدارة الموازنية كأداة استراتيجية متكاملة تساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرار، متجاوزة دورها التقليدي كوسيلة تخطيط مالي، ومن منظور محاسبي فأنها تؤكد على أهمية دمج الموازنة بأساليب حديثة مثل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتحليل أدق للتكاليف وتحقيق شفافية أكبر في استخدام الموارد.

### المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالحالية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى ابراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المذكورة أعلاه بين الدراسة الحالية من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم (02): تحليل الدراسات السابقة العربية ومقارنتها بالحالية

الدراسة	الدراسة الحالية	دراسة محمد قايد نور الدين	دراسة بوشيخي بوحوص	معمربوكريكب
<b>الهدف</b>	تسليط الضوء على دور نظام الموازنات التقديرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة أورهود- سوناتراك، من خلال إبراز أهميته في التخطيط، الرقابة والتحفيز والاتصال.	تُعد الموازنة التقديرية أداة أساسية للتخطيط والرقابة، وتُعدّها المؤسسة بناءً على الطلبات السابقة، مما يعزز دقتها ومرونتها في السوق، وساهم التخطيط الجيد في تجاوز التحديات وتحقيق النمو.	تهدف الدراسة إلى تحليل دور نظام الموازنات التقديرية في دعم التخطيط واتخاذ القرار داخل المؤسسات، من خلال دراسة تطبيقه عملياً في مصنع رونو الجزائر، مع التركيز على تأثيره في التحكم بالتكاليف وتحسين الكفاءة والربحية.	تهدف الدراسة إلى بيان أثر الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الإنتاجية، من خلال تحليل فعاليتها في تقييم الأداء ومعالجة الانحرافات، مع اقتراح تطوير آليات إعدادها والاعتماد على تقنيات محاسبية حديثة.
<b>النتائج</b>	أظهرت الدراسة أن مؤسسة أورهود تطبق نظام الموازنات	الموازنة التقديرية أداة أساسية في التخطيط والرقابة، وتُعد بدقة	توصلت الدراسة إلى أن نظام الموازنات التقديرية يُعد أداة أساسية	أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية

الفصل الأول: مدخل نظري لنظام الموازنات التقديرية ودوره في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية

التشغيلية والاستثمارية بشكل منظم، مع وجود هيكل واضحة وآليات لمتابعة الانحرافات، إضافة إلى ربط الاستثمارات بمؤشرات الأداء. ومع ذلك، تواجه المؤسسة تحديات في دقة التقديرات، إشراك المصالح التقنية، ضعف الأدوات الرقمية، وتأخر تنفيذ المشاريع، مما يجعل نظامها قابلاً للتطوير نحو تخطيط ورقابة أكثر فعالية.	بمشاركة مختلف المصالح. ساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على دخول الأسواق العالمية، بالاعتماد على توقعات مبنية على الطلبات السابقة. ورغم بعض الانحرافات، حققت نمواً مستمراً بفضل تنظيمها المحكم.	للتخطيط والرقابة، حيث يساهم في توقع التدفقات المالية وتحليل التكاليف، إلا أن تطبيقه في مصنع رونو الجزائر يواجه تحديات تتعلق بدقة التقديرات وملاءمتها للواقع، مما يستدعي تطوير نظام معلومات فعال وتحفيز العاملين لضمان كفاءة التنفيذ وتحسين الأداء.	لتقييم الأداء، لكنها تواجه مشكلات كضعف التنسيق بين الأقسام، الاعتماد على أساليب تقليدية، غياب قاعدة بيانات متطورة، وعدم استغلال النتائج لتحليل الانحرافات أو دعم التوسع في الأسواق.
متغير مستقل	الموازنة التقديرية للمبيعات.	نظام الموازنات التقديرية.	الموازنات التقديرية.
متغير تابع	ترشيد اتخاذ القرار بالمؤسسة (التخطيط- تقييم الأداء والرقابة- الاتصال والتحفيز).	فعالية مراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	تقييم الأداء بالمؤسسة الإنتاجية.
حدود زمنية	2025	2015	2023
حدود مكانية	مؤسسة أورهود- سوناطراك بحاسي مسعود ولاية ورقلة.	مؤسسة صناعة الكوابل فرع ENICAB GENERAL CABL في بسكرة.	مصنع رونو الجزائر في وادي تليلات، ولاية وهران.
			مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

## الفصل الأول: مدخل نظري لنظام الموازنات التقديرية ودوره في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية

أدوات التحليل	المنهج الوصفي من	المنهج الوصفي من	المنهج الوصفي من	المنهج الوصفي من
	خلال الإطار النظري	خلال الإطار النظري	خلال الإطار النظري	خلال الإطار النظري
	لمتغيري الدراسة،	لمتغيري الدراسة،	لمتغيري الدراسة،	لمتغيري الدراسة،
	المنهج التحليلي	المنهج التحليلي الكمي	المنهج التحليلي في	المنهج التحليلي النوعي
	الكمي والنوعي في	والنوعي في دراسة	دراسة الحالة.	في دراسة الحالة.
	دراسة الحالة.	الحالة.		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

من خلال تحليل ومقارنة الدراسات السابقة العربية المعروضة في الجدول، يتضح وجود تقاطعات هامة في التوجهات العامة لهذه البحوث، حيث ركزت جميعها على نظام الموازنات التقديرية كأداة رئيسية في مراقبة التسيير ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، كما يظهر أن معظم الدراسات اعتبرت نظام الموازنات التقديرية متغيراً مستقلاً، وربطته بمتغيرات تابعة تتعلق بالأداء، الرقابة، الكفاءة أو الفعالية، ما يعكس الوعي بأهمية هذا النظام في بيئة تسييرية تتسم بالديناميكية والضغط التنافسي.

ومن الملاحظ كذلك أن أدوات التحليل المستعملة تشترك في الطابع الوصفي التحليلي، مع ميل واضح نحو استعمال دراسة الحالة كأسلوب ميداني يعزز واقعية النتائج، هذا التجانس المنهجي يعكس رغبة الباحثين في التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها أو على الأقل اعتمادها كمرجعية منهجية لبحوث تطبيقية لاحقة، خاصة في مجال المحاسبة الإدارية وتسيير الأداء.

ورغم هذا التشابه، فإن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى توظيف تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية بين الدراسات، وهو ما يُنسب إلى الفروق الزمنية والمكانية بينها، فالدراسات الأحدث تميل إلى التركيز على أهمية أنظمة المعلومات المتطورة وربطها بنجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية، بينما تظل بعض الدراسات الأخرى أسيرة منهجيات تقليدية قائمة على التقدير بالخبرة والبيانات السابقة دون الاعتماد الكافي على نظم محاسبية حديثة. وبناء على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسات رغم اختلاف السياقات تُجمع على أهمية الموازنات التقديرية كأداة استراتيجية لتعزيز فعالية التسيير، مع الدعوة إلى ضرورة تطوير نظم المعلومات وربطها بشكل تكاملي بمنظومة الرقابة والتخطيط لضمان مردودية أكبر للمؤسسة.

والان سيتم عرض جدول يلخص مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة الأجنبية:

الجدول رقم (03): تحليل الدراسات السابقة الأجنبية ومقارنتها بالحالية

Etude Touicher Ouardia	Etude de Emanuela Hatanul	Etude de Kindo Hamido	الدراسة الحالية	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي للإدارة الموازنة كأداة فعالة في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء داخل المنظمات، من خلال تحليل تطورها، مبادئها، وأساليبها الحديثة، مع التأكيد على ضرورتها في تعزيز التخطيط، الرقابة، والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة.	تحليل كيفية اعتماد شركة "ألفا"، على نظام موازنات التكاليف كأداة للمراقبة والتخطيط المالي، وذلك في سياق سعيها لتعزيز كفاءة الأداء واتخاذ قرارات مدروسة. كما تسعى الدراسة إلى تقييم العلاقة بين تطبيق موازنات التكاليف ودور المحاسبة الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار، مع التركيز على كيفية مساهمة هذه الأدوات في ضبط الموارد المالية ومواجهة التحديات التشغيلية التي تعرفها المؤسسات الصناعية	إبراز العلاقة بين نظام الموازنات التقديرية وتحسين الأداء التنظيمي، كما توضح كيفية استخدام النظام كأداة للتخطيط والرقابة، وأيضاً تقديم نموذج عملي لتطبيق نظام الموازنات في بيئة منظمة دولية .	تسليط الضوء على دور نظام الموازنات التقديرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة أورهود-سوناطراك، من خلال إبراز أهميته في التخطيط، الرقابة والتحفيز والاتصال.	<b>الهدف</b>
خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الميزانية تُعد أداة محورية لتحسين الأداء واتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ أن تبني مناهج ميزانية حديثة ومتكاملة يساهم في	اعتماد نظام الموازنات في شركة "ألفا" ساعد بشكل فعال في تحسين التحكم في التكاليف وتحديد الانحرافات، مما مكن من تصحيح المسارات المالية بشكل	يعتبر نظام الموازنات أداة مركزية في تحسين الأداء من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالموارد المالية، ساهم تطبيق هذا النظام في CAFRAD في تحسين مستوى المتابعة	أظهرت الدراسة أن مؤسسة أورهود تطبق نظام الموازنات التشغيلية والاستثمارية بشكل منظم، مع وجود هيكل واضحة وآليات لمتابعة الانحرافات،	<b>النتائج</b>

الفصل الأول: مدخل نظري لنظام الموازنات التقديرية ودوره في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية

تحقيق الكفاءة، تعزيز الشفافية، وتوجيه الموارد بشكل فعال نحو الأهداف التنظيمية.	دوري. كما أثبتت الدراسة أن الموازنة تُعد أداة استراتيجية لدعم القرارات الادارية، كما ساهم ذلك في رفع مستوى التنسيق بين الأقسام وتحسين استخدام الموارد.	والتقييم ، وتوفير قاعدة معلومات موثوقة ، كما ركزت أيضا على اشراك جميع المتدخلين في اعداد الموازنة لضمان فعاليتها.	إضافة إلى ربط الاستثمارات بمؤشرات الأداء. ومع ذلك، تواجه المؤسسة تحديات في دقة التقديرات، إشراك المصالح التقنية، ضعف الأدوات الرقمية، وتأخر تنفيذ المشاريع، مما يجعل نظامها قابلاً للتطوير نحو تخطيط ورقابة أكثر فعالية.	
الإدارة الموازنة	موازنة التكاليف	نظام الموازنات	الموازنة التقديرية	متغير مستقل
اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحسين الاداء	اتخاذ القرار وتحسين الاداء	أداء المنظمة	ترشيد اتخاذ القرار بالمؤسسة. (التخطيط-تقييم الأداء والرقابة-الاتصال والتحفيز).	متغير تابع
ديسمبر 2023	2020	13 نوفمبر 2022	2025	حدود زمنية
مؤسسات عامة وخاصة بالمغرب.	شركة ألفا الناشطة في صناعة النسيج.	منظمة CAFRAD الحكومية الدولية - طنجة-المغرب.	مؤسسة أورهود- سوناطراك بحاسي مسعود ولاية ورقلة.	حدود مكانية
المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيري الدراسة. المنهج التحليلي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيري الدراسة. المنهج التحليلي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيري الدراسة. المنهج التحليلي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيري الدراسة، النهج التحليلي النوعي في دراسة الحالة.	أدوات التحليل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

من خلال تحليل ومقارنة الدراسات الأجنبية المعروضة في الجدول، يمكن ملاحظة أن جميعها تتقاطع في تركيزها على أهمية نظام الموازنات، سواء كانت موازنات تقديرية أو موازنات تكاليف أو إدارة موازنة كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي، وقد تناولت هذه الدراسات النظام من زوايا متعددة لكنها

اشتركت في اعتبار الموازنة عنصرًا محوريًا في تعزيز فعالية التسيير، التحكم في الموارد، ورفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي.

كما يتجلى من خلال التحليل أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال دراسة الحالة، ما يعكس الرغبة في فهم عميق لكيفية تطبيق هذه الأدوات في بيئات مؤسساتية حقيقية، سواء كانت حكومية أو صناعية، محلية أو دولية، هذا التوجه يعزز مصداقية النتائج المستخلصة ويوفر قاعدة معرفية قابلة للتطوير والنقل إلى مؤسسات أخرى.

ومن جهة أخرى، نلاحظ أن هذه الدراسات رغم تباينها في الحدود المكانية والزمنية إلا أنها تتقارب في النتائج الجوهرية، حيث أكدت جميعها أن فعالية نظام الموازنات لا تقتصر على الجانب المالي، بل تمتد إلى الأبعاد الإدارية والاستراتيجية من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام، دعم القرارات، وضمان التخصيص الفعال للموارد.

كما يظهر من التحليل أن مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات والأنظمة المحاسبية يمثل متغيرًا مؤثرًا في نجاح تطبيق هذه النماذج، حيث تتفاوت النجاعة حسب توفر البنية الرقمية ودقة نظم المعلومات المعتمدة وهو ما يبرر اختلاف مستويات الأداء والتحكم في الانحرافات بين مؤسسة وأخرى.

وبالتالي، تُظهر هذه الدراسات قيمة الموازنات ليس فقط كأداة مالية، بل كآلية متكاملة تدمج بين التخطيط والرقابة والتقييم، وتُعد مرجعًا عمليًا ونظريًا يمكن البناء عليه في تطوير نظم التسيير الحديثة داخل المؤسسات.

## خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الجانب النظري لكل من نظام الموازنات التقديرية وعملية اتخاذ القرار، حيث تم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والمقاربات المختلفة التي تناولت هذين المتغيرين في الأدبيات المحاسبية والإدارية الحديثة، وقد أبرزت الأهمية البالغة لنظام الموازنات كأداة فعالة في التخطيط والرقابة تساهم في تحسين الرؤية المستقبلية وتدعيم جودة القرارات داخل المؤسسة، كما تم التطرق إلى مراحل إعداد الموازنة، ومبادئها، وأبعادها التنظيمية التي تجعل منها أداة لتجسيد الأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والمتوسط.

في السياق ذاته، تم استعراض المقاربات النظرية المرتبطة باتخاذ القرار مع التركيز على الطابع العقلاني الذي يفترض توفر المعلومات الكافية والقدرة على تقييم البدائل، وهو ما يجعل نظام الموازنة التقديرية ركيزة أساسية توفر البيانات الكمية اللازمة لصياغة قرارات مدروسة، كما تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، مما سمح بتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

وانطلاقاً من أن لكل مؤسسة خصوصيتها المالية والتنظيمية، فإن درجة تطبيق نظام الموازنات وطريقة توظيفه في دعم القرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك فإن ملاءمة هذا النظام مع طبيعة النشاط والإمكانات المتاحة يعتبر أمراً حاسماً لتحقيق الفعالية المرجوة، وفي سبيل استكمال هذا الإطار النظري وتفعيله ميدانياً، سيتم في الفصل التطبيقي المقبل تحليل واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة اقتصادية وطنية، واستقصاء أثره على فعالية اتخاذ القرار داخلها.

**الفصل الثاني: نظام الموازنات التقديرية  
لمؤسسة أورهود-سوناطراك ودوره في ترشيد  
اتخاذ القرار**

## الفصل الثاني: نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود- سوناطراك ودوره في ترشيد اتخاذ القرار

دعت معطيات السوق الدولي في القطاع النفطي التي تتميز بالتقلبات في ظل الأزمات الجيوسياسية والإقليمية، السياسة الاقتصادية الجزائرية إلى تسريع وتيرة تنفيذ أجندتها للإصلاح الهيكلي بهدف تنويع الاقتصاد والحد من الاعتماد على عائدات النفط، لكن حتى هذا الحين تبقى مؤسسة سوناطراك المسؤول الأول بلا منازع عن واردات الجزائر بالعملة الصعبة، لذا كان لزاما عليها رفع التحدي للحفاظ على مكانتها العالمية من خلال زيادة إنتاجها والتحكم في تكاليفها، وهو ما يتطلب تبني المفاهيم الحديثة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الأم وفروعها بكل أشكالها.

في هذا الفصل، سنتناول بالدراسة دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة أورهود التابعة لشركة سوناطراك، حيث سيتعين على هذه المؤسسة مواجهة التحديات المالية والإدارية من أجل تحسين أدائها وزيادة كفاءتها في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتقلبة، وسيتم التركيز على كيفية استخدام الموازنات التقديرية كأداة أساسية في التخطيط المالي ومراقبة الأداء داخل المؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية، تكتيكية وعملية مدروسة تركز على البيانات والتحليلات المالية الدقيقة.

لكن قبل ذلك سنتعرف أولا على مؤسسة سوناطراك، مؤسسة أورهود وكذا مصلحة التربص، ثم سنتطرق إلى تقييم تأثير تطبيق نظام الموازنات التقديرية على ترشيد اتخاذ القرارات داخل المؤسسة كخطوة ثانية، مع عرض النتائج المتوصل إليها استنادًا إلى المعلومات المتوفرة ومناقشتها، ومنه فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة أورهود \_ مؤسسة سوناطراك ومصلحة التربص؛
- **المبحث الثاني:** مساهمة نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود- سوناطراك في ترشيد اتخاذ القرار .

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أورهود - سوناطراك ومصحة التبرص

تعتبر مؤسسة سوناطراك من أبرز المؤسسات الاقتصادية العمومية في قطاع المحروقات، حيث تلعب دوراً محورياً في استكشاف، إنتاج وتسويق النفط والغاز، وفي إطار تعزيز مكانتها العالمية أبرمت سوناطراك شراكات استراتيجية مع شركات أجنبية، ومن أبرزها شركة Cepsa الإسبانية، Total الفرنسية، Occidental الأمريكية وهو ما نتج عنه مؤسسة أورهود، التي تعمل على تطوير حقل أورهود النفطي ثاني أكبر حقل في الجزائر، وفي هذا المطلب سنقوم بتعريف مؤسسة سوناطراك ومؤسسة أورهود، مع التركيز على أنشطتها والمؤسسات المنخرطة ضمن هذه الشراكة، وبناء على هذا تم تقسيم المبحث على الشكل التالي:

❖ **المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك ومؤسسة أورهود؛**

❖ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورهود؛**

❖ **المطلب الثالث: تقديم مصحة التبرص.**

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك ومؤسسة أورهود

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك الفاعل الرئيسي في قطاع الطاقة بالجزائر، حيث تتولى مهام استكشاف، تطوير، إنتاج وتسويق المحروقات داخل وخارج الوطن، وقد تمكنت بفضل سياساتها التوسعية وتحالفاتها الدولية من بناء شراكات ناجحة مع عدد من الشركات العالمية الكبرى، ومن أبرز ثمار هذه الشراكات إنشاء مؤسسة أورهود، التي جاءت كثمرة شراكة مع كل من CEPSA الإسبانية، TOTAL الفرنسية، و OCCIDENTAL الأمريكية، بهدف تطوير حقل أورهود النفطي، وقبل التطرق لتقديم مؤسسة أورهود وجب أولاً التعرف على المؤسسة الوطنية سوناطراك.

#### أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية سوناطراك

هي مؤسسة وطنية تنشط في التنقيب، الإنتاج، النقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها وتعتمد على استراتيجية التنوع<sup>1</sup>، تأسست في 31 ديسمبر 1963، ذات رأس مال قدره 1000 مليار دينار جزائري، حيث تعتبر من أهم المؤسسات البترولية في الجزائر وإفريقيا.

تمتلك سوناطراك الأغلبية المطلقة في الحصص لأكثر من عشرين مؤسسة كبرى في جميع النشاطات المتعلقة بالصناعة البترولية مثل الحفر والتكرير، كما أنها تمتلك حصصاً كبيرة (ما بين 10% و 49% من رأس المال) ما يقارب الخمسون مؤسسة قائمة في كل من الجزائر والخارج.

1- التنوع: أي تنوع الأنشطة كالتنقيب والاستكشاف عن النفط والغاز، الإنتاج والمعالجة، النقل عبر الأنابيب، التكرير والتسويق، البيتروكيميا والغاز الطبيعي المسال.

## ثانيا: تقديم مؤسسة أورهود Organisation Ourhoud

تعد مؤسسة أورهود من بين المؤسسات النشطة في قطاع النفط بالجزائر، وهي تعمل في مجال تطوير واستغلال حقل أورهود. وفيما يلي نبذة عنها:

### 1. نبذة عامة عن مؤسسة أورهود

تعتبر سوناطراك من أقدم المؤسسات الجزائرية التي تبنت استراتيجية الشراكة فهي تعتبر شريكا قديما لبعض المؤسسات الأجنبية الرائدة مما يكسبها عاملا قويا لتقوية إنتاجها وزيادة صادراتها؛ ومن أمثلة صور الشراكة مؤسسة أورهود، وهي مؤسسة مشتركة تضم العديد من الشركاء الأجانب الذين تتمثل مهمتهم في تطوير واستغلال حقل أورهود<sup>1</sup>، وهي تتمتع بصلاحيات وإجراءات موثوقة وامكانيات مادية وبشرية فعالة مقدمة من جميع الشركاء من أجل تنفيذ مهمتها.

### 2. الأنشطة الرئيسية لمؤسسة أورهود

- **استكشاف وإنتاج النفط:** تركز المؤسسة بشكل رئيسي على استكشاف حقول النفط والغاز في الجزائر وخاصة منطقة حقل أورهود، ويتضمن هذا النشاط أعمال التنقيب لتحديد مواقع الاستخراج الأمثل، كما يتم أيضا تطوير البنية التحتية<sup>2</sup> اللازمة لاستخراج النفط والغاز الطبيعي وتحقيق أقصى استعادة من هذه الموارد؛
- **إدارة عمليات الإنتاج:** يتم تشغيل الحقل من خلال العمليات اليومية لاستخراج النفط، مع تطبيق تقنيات متطورة لزيادة الإنتاج وتحسين كفاءته، وهذا يشمل حفر الآبار وتنظيم عمليات الضخ والاستخراج، كما تعمل مؤسسة أورهود على تحسين معدلات استخراج النفط والغاز من الحقل وتحقيق مستويات إنتاجية عالية وفقا للمعايير العالمية؛
- **التكرير والبتروكيماويات:** على الرغم من أن الحقل الذي تديره أورهود مخصص أساسا للإنتاج الخام، إلا أن بعض العمليات قد تشمل التكرير أو تقديم المواد الأولية للبتروكيماويات التي قد تدخل في الصناعات التحويلية، يساهم الإنتاج في تلبية احتياجات السوق المحلي والدولي للنفط ومنتجاته؛

1-حقل أورهود: هو ثاني أكبر حقل نفطي في الجزائر، يقع في حوض بركين جنوب شرق حاسي مسعود، اكتشف سنة 1994 وبدأ الإنتاج فيه عام 2002، بطاقة تقارب 250 ألف برميل يوميا.

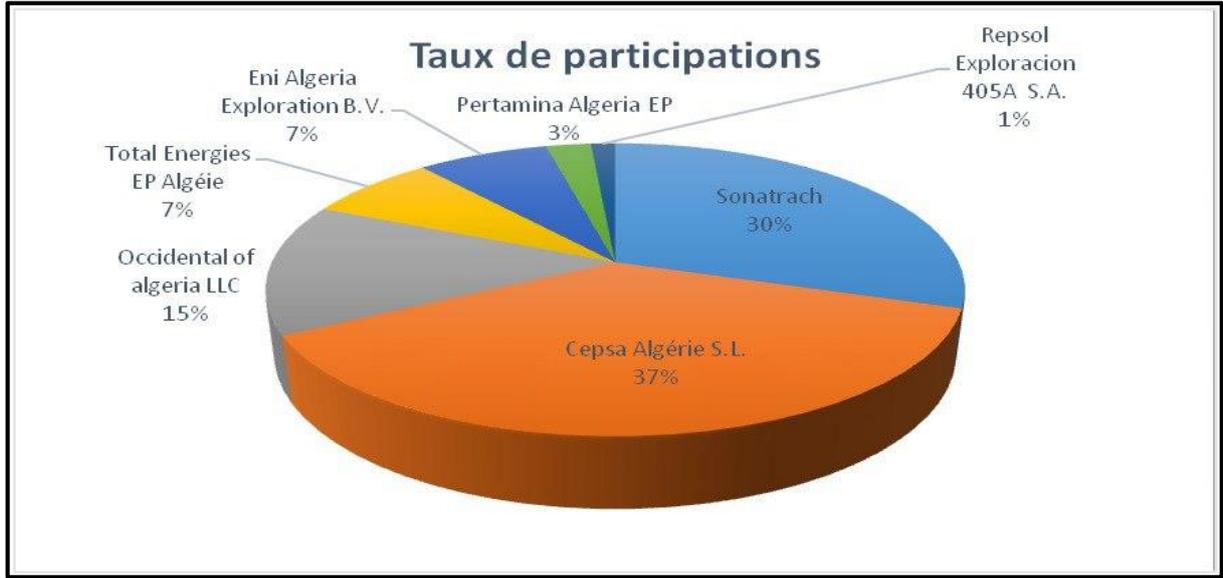
2-البنية التحتية: تشمل جميع المنشآت والمعدات الأساسية ك(آبار الحفر، وحدات المعالجة، شبكات الأنابيب، ومرافق التخزين)، الضرورية لاستخراج ونقل ومعالجة النفط والغاز، وهي تُعد الأساس التقني واللوجستي الذي يُمكن المؤسسة من استغلال الموارد الطاقوية بكفاءة.

- النقل عبر الأنابيب: تتعامل مؤسسة أورهود مع نقل النفط والغاز عبر شبكات الأنابيب من الحقول الى المرافق الصناعية او موانئ التصدير، وهو جزء أساسي من عمليات النقل في صناعة النفط، توفر أورهود أيضا البنية التحتية الخاصة بتخزين النفط والغاز وتحميلهما لتصديرهما الى الأسواق الدولية؛
- إدارة المشاريع المشتركة: بما أن مؤسسة أورهود هي مشتركة بين سوناطراك وشركاء أجنب، فهي تدار وفقا لعقود واتفاقيات طويلة الأجل، ويتعين على المؤسسة التنسيق بين الأطراف لضمان سير العمل بشكل فعال، كما تشمل هذه الأنشطة تنسيق الموارد المالية والتقنية والبشرية بين الشركاء المختلفين لإتمام المشاريع بنجاح؛
- الاستدامة والابتكار في العمليات: تسعى المؤسسة لتطبيق تقنيات حديثة تحد من تأثير الأنشطة النفطية على البيئة، مما يساهم في استدامة العمليات على المدى الطويل، كما يتم العمل على تحسين تقنيات الاستخراج بهدف تقليل النفايات والتلوث البيئي وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد.

### 3. الشركاء الرئيسيون في المؤسسة:

- تتكون مؤسسة أورهود من عدة شركات عالمية تعمل مع سوناطراك لتطوير الحقل، نذكرهم كما يلي بنسبهم المتفاوتة:
- **Cepsa**: هي شركة اسبانية متخصصة في قطاع الطاقة، تعمل في مجالات استكشاف وإنتاج النفط والغاز، التكرير، البتروكيمياويات والتوزيع، تعد من بين اكبر شركات الطاقة في اسبانيا؛
  - **Occidental**: هي شركة أمريكية متخصصة في استكشاف و إنتاج النفط والغاز، وهي من أكبر شركات الطاقة في الولايات المتحدة؛
  - **Total Energies EP**: هو فرع فرنسي متخصص في الاستكشاف والإنتاج للنفط والغاز، يركز على اكتشاف و التطوير، مع التركيز على الابتكار والاستدامة في عمليات الاستخراج؛
  - **Eni Algeria Exploration BV**: هي فرع تابع لشركة إيطالية، متخصصة في الاستكشاف والإنتاج بقطاع النفط والغاز في الجزائر؛
  - **Pertamina Algeria EP**: هي فرع تابع لشركة اندونيسية، متخصصة في الاستكشاف والإنتاج بقطاع النفط والغاز في الجزائر، تدير عدة حقول نفطية؛
  - **Repsol Exploration 405A SA**: فرع لشركة اسبانية، متخصصة في الاستكشاف والإنتاج، تعمل في الرقعة الواقعة في حوض بركين بالجزائر بالشراكة مع سوناطراك.
- تغير شركاء أورهود ومعدلات مشاركاتهم العديد من المرات طوال فترة النشاط، وفيما يلي سيعرض الشكل الموالي أحدث معدلات المشاركة:

الشكل رقم (06): شركاء مؤسسة أورهود



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

بالرغم من أن سوناطراك ليست صاحبة الحصة الأكبر، إلا أنها تتحكم فعليًا في المشروع من خلال دورها كمفوض، مما يضمن السيادة الجزائرية على عمليات الإنتاج وإدارة الموارد النفطية. تعكس هذه الهيكلية توجه الجزائر نحو الشراكات الدولية مع الحفاظ على موقعها القيادي في تسيير المشاريع الاستراتيجية.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورهود**

تتكون مؤسسة أورهود من عدة فروع وإدارات متخصصة، يعمل كل منها ضمن نطاق محدد لضمان سير العمليات بكفاءة، منها التشغيلية ومنها الإدارية نذكرها ضمن التسلسل الإداري التالي<sup>1</sup>:

**أولاً: الإدارة العامة**

1. **المدير العام:** وهو المسؤول عن تسيير المجمع، يتخذ القرارات الاستراتيجية ويشرف على جميع الإدارات لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية؛
2. **الأمانة العامة:** تدير الشؤون الإدارية، التنسيق الداخلي، وحفظ السجلات الرسمية للمجمع؛
3. **نائب المدير العام:** يدعم المدير العام في تنفيذ استراتيجيات العمل والإشراف على الأقسام المختلفة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة؛
4. **الأمن الداخلي:** مسؤول عن ضمان الأمن والسلامة داخل المجمع، بما يشمل حماية المنشآت والموظفين.

1- مؤسسة أورهود- سوناطراك ، حاسي مسعود بولاية ورقلة، مارس 2025.

ثانياً: المديرية التنفيذية: وتنقسم كما يلي:

1. **مديرية المالية:** تعد مديرية المالية جزءاً أساسياً في هيكل المنظمة، حيث تتمثل مهامها الرئيسية في إعداد التقارير الشهرية وإرسالها إلى الشركاء محاسبة ودفع المصاريف الاستثمارية والتشغيلية التي تتحملها الشركة.

وتنقسم مديرية المالية إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- **قسم المحاسبة:** ويعنى هذا القسم بتسجيل الفواتير الواردة من مختلف الموردين والعمليات المالية، كما يتولى تصنيف المستندات المحاسبية؛
- **قسم الخزينة:** يشرف هذا القسم على المدفوعات والتحصيلات، ويشمل مهامه الرئيسية من دفع الفواتير، إرسال طلبات الدفع (Cash calls) إلى الشركاء، إجراء التسويات المصرفية، إدارة الصندوق؛
- **قسم مراقبة التسيير:** يعمل هذا القسم بالتعاون مع قسم المحاسبة، ويختص بالتحقق من دقة المعلومات الناتجة عن العمليات المحاسبية والحسابات المدرجة فيها، إعداد التقارير المالية الدورية التي يتم إرسالها إلى الشركاء وضمان تأمين أصول المؤسسة.

2. **مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف:** تُعد مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف من الهياكل المحورية داخل المؤسسة، إذ تضطلع بمهام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانيات، إلى جانب مراقبة التكاليف والتقارير ذات الصلة. يشرف المدير على تنسيق الأنشطة العامة للهيكل، إدارة الموارد البشرية التابعة له، وإطلاق الحملات الموازناتية السنوية بما يشمل إعداد التوقعات والخطط متوسطة الأجل (PMTE) التي تغطي مجالات الاستثمار، التشغيل، الصحة والسلامة والبيئة، والإنتاج. كما يُعنى بعقد اجتماعات تحكيم الميزانية مع مختلف المديرين وتقديم الملفات اللازمة لوحدة إدارة الميزانية، فضلاً عن المشاركة في تطوير نظم المعلومات.

3. **مديرية الإعلام الآلي:** تعتبر مديرية الإعلام الآلي جزءاً أساسياً في تطوير وصيانة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا، حيث تتمثل مهامها الرئيسية بتطوير وصيانة الأنظمة التقنية والمعلوماتية وأيضاً تأمين البيانات لضمان استمرارية العمليات الإدارية والفنية.

4. **مديرية الوسائل العامة:** تعتبر مديرية الوسائل العامة مسؤولة عن توفير الخدمات اللوجستية والنقل، بالإضافة إلى تجهيز كافة الوسائل الضرورية لدعم العمليات التشغيلية. وتتمثل مهامها الرئيسية في توفير التجهيزات اللازمة لدعم سير العمليات التشغيلية، تأمين وسائل النقل الضرورية لضمان استمرارية الأعمال وضمان سير العمليات التشغيلية بسلاسة وكفاءة.

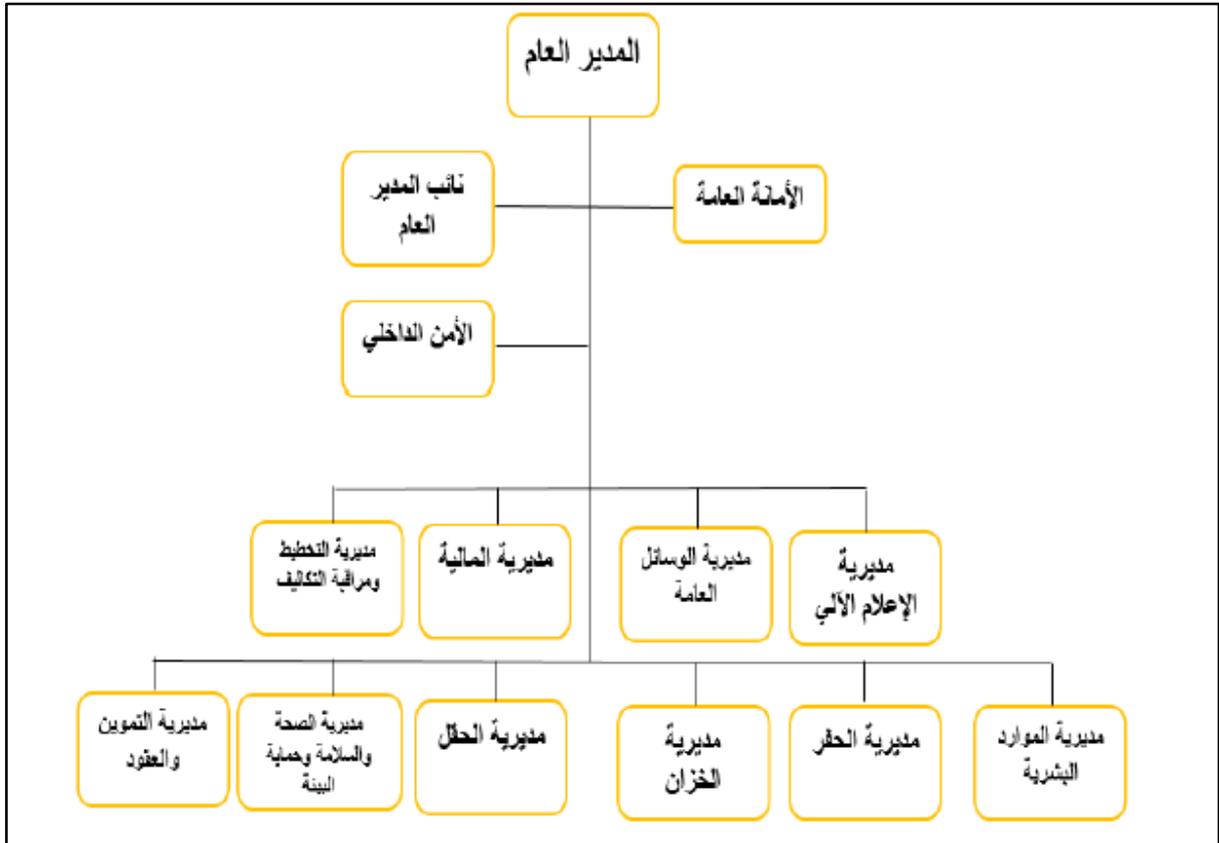
ثالثاً: المديرية التشغيلية: وتنقسم كما يلي:

1. **مديرية التموين والعقود:** تتولى مديرية التموين والعقود مسؤولية عمليات الشراء وإبرام العقود اللازمة لضمان توفر المواد والمعدات الضرورية للعمليات التشغيلية. وتشمل مهامها الرئيسية إجراء عمليات الشراء اللازمة للعمليات التشغيلية، إعداد وتنفيذ العقود مع الموردين وضمان توفر المواد والمعدات في الوقت والمكان المناسبين.
2. **مديرية الصحة، السلامة وحماية البيئة:** مسؤولة عن تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وحماية البيئة بما يتوافق مع القوانين واللوائح التنظيمية. وتهدف إلى تطوير وتحسين ظروف العمل داخل المنظمة وتقليل المخاطر. تتكون المديرية من ثلاث مصالح رئيسية:
  - **مصلحة الوقاية:** يتم على مستواها إجراء زيارات استطلاعية للمواقع بهدف التفتيش وتقديم التوصيات المتعلقة بالمواقف والسلوكيات الخطرة، تحرير الإجراءات المتعلقة بالوقاية والأمن الصناعي.
  - **مصلحة التدخل:** يتم فيها التدخل السريع في حالات وقوع الحوادث (مثل الحريق أو الإصابات الشخصية)، وحضور الأعمال التي تتسم بالخطورة لمراقبتها والتدخل عند الحاجة.
  - **مصلحة البيئة:** تُعنى بتطبيق القواعد والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة، إدارة التصريفات الصناعية والمخلفات؛ بالإضافة إلى ذلك، يضم المركز الطبي المسؤول عن المتابعة الدورية لصحة الموظفين.
3. **مديرية الحفر:** متخصصة في عمليات الحفر والتنقيب عن المحروقات، وتشرف على المعدات والتقنيات المستخدمة في عمليات الحفر. ومن مهامها إدارة عمليات الحفر والتنقيب بفعالية، الإشراف على التقنيات والمعدات المستخدمة في عمليات الحفر، ضمان كفاءة العمليات وجودة النتائج.
4. **مديرية المخازن:** تتولى مديرية المخازن مسؤولية إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات لضمان توفر المواد والمعدات اللازمة للعمليات التشغيلية، ومن مهامها إدارة وتخزين المواد بشكل منظم وفعال، تخطيط احتياجات المواد والمعدات بما يتناسب مع العمليات التشغيلية، وضمان توفير المخزون اللازم لضمان سير العمل بدون انقطاع.
5. **مديرية الصيانة:** مسؤولة عن القيام بأعمال الصيانة الدورية والإصلاحات اللازمة للحفاظ على كفاءة المعدات والمنشآت، ومن مهامها إجراء الصيانة الدورية للمعدات والمنشآت، تنفيذ إصلاحات المعدات والمرافق للحفاظ على عملها بكفاءة، تحسين كفاءة العمليات من خلال صيانة المعدات والمرافق بشكل مستمر.

6. **مديرية الموارد البشرية:** تشمل مديرية الموارد البشرية جميع الأنشطة التي تدير وتطور رأس المال البشري في المنظمة. يتخذ هذا التوجه شكلاً استراتيجياً حيث يُعتبر تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من أهم عوامل نجاح المنظمة. تتكون المديرية من:

- **مصلحة تسيير الرواتب:** تقوم بإدارة الرواتب والمزايا المقررة للموظفين؛
- **مصلحة التطور الوظيفي:** تقوم بإدارة التطور الوظيفي للموظفين بما يضمن تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم؛
- **مصلحة التكوين:** تقوم بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم. ويمكن إبراز ما سبق من المديرية ضمن الهيكل التنظيمي الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمجمع أورهود



المصدر: مؤسسة أورهود\_سوناطراك لولاية ورقلة-حاسي مسعود - مارس 2025.

### المطلب الثالث: تقديم مصلحة أو قسم التربص

سيتم في هذا المطلب تقديم مصلحة مراقبة التكاليف التي هي مصلحة التربص والتابعة لمديرية التخطيط ومراقبة التكاليف التي تعتبر من الأركان الأساسية في هيكل المؤسسة.

### أولاً: نبذة عن مصلحة مراقبة التكاليف

تُعنى هاته المديرية بتنسيق جميع الأنشطة المتعلقة بإعداد الموازنات والتخطيط الاستثماري والتشغيلي، بالإضافة إلى مراقبة التكاليف وتقديم التقارير الدقيقة لضمان تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، تشمل المهام الأساسية لهذه المديرية تنسيق الأنشطة بين مختلف الهياكل التنظيمية، إدارة الموظفين، والعمل على تحقيق فعالية تنفيذ المشاريع وضمان مطابقة التكاليف الفعلية مع الموازنات المعتمدة.

### ثانياً: مهام مصلحة مراقبة التكاليف

1. إعداد الموازنات والخطط متوسطة الأجل: تهتم بوضع الموازنات السنوية (الاستثمارية والتشغيلية)، مراقبة تنفيذ الميزانيات وإعداد التقديرات الختامية، وضع الخطط متوسطة الأجل (التشغيل، الصحة والسلامة والبيئة، الإنتاج) ومراقبة تنفيذها؛
2. مراقبة التكاليف: وتهتم بتحديد التخصيص المحاسبي للفواتير، إقفال الحسابات الشهرية والسنوية بالتعاون مع قسم الشؤون المالية، تحديد مخصصات التكاليف التشغيلية (OPEX) والرأسمالية (CAPEX) الشهرية وإبلاغ قسم الشؤون المالية، تحليل الفروق بين التكاليف الفعلية والتقديرية؛
3. إدارة نموذج تفويض المشروع (PAF) : يتم فيها التحقق من اكتمال نماذج تفويض المشروع (PAF) للهياكل وهي الوثيقة التي تُستخدم لتفعيل المشروع وتتبع التكاليف، والتأكد من أن التكاليف الواردة في نماذج التفويض قد تم إدراجها في الموازنة المعتمدة من طرف المؤسسة؛
4. مراقبة العقود: تتم فيها إدارة قاعدة بيانات العقود الموقعة من قبل المؤسسة، كما يتم أيضاً تقديم تقارير للهياكل حول حالة عقودها (تاريخ انتهاء الصلاحية والتكاليف المحسوبة) لتمكينها من اتخاذ الترتيبات اللازمة مسبقاً؛
5. إعداد التقارير: وفيها يتم إعداد التقارير الداخلية (للإدارة والهياكل) والخارجية (للمشركين والهيئات الخارجية)، كما يتم إعداد تقارير النشاط والتكاليف مع تفسير الفروق وإعداد التقارير الختامية الشهرية؛
6. إدارة الأرشفة: صيانة قاعدة البيانات التي تحتوي على جميع الوثائق المحفوظة في الأرشفة، مما يتيح سهولة البحث والاسترجاع؛
7. مهام أخرى: المشاركة في أعمال إعداد وتحسين نظم المعلومات، أيضاً التنسيق بين مختلف المواقع داخل قسم مراقبة التكاليف (المقر الرئيسي والميدان)، كما يتم تقديم الدعم والمساعدة للهياكل في مجال مراقبة التكاليف في أنشطتها المختلفة.

## المبحث الثاني: مساهمة نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود-سوناطراك في ترشيد اتخاذ

### القرار

يهدف هذا المبحث الى تقديم نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود وابرار الكيفية التي يساهم بها هذا النظام في ترشيد عملية اتخاذ القرار، من خلال عرض أهم تفاصيله من أنواع ومراحل اعداد وغيرها، وصولا الى مدى فعاليته في تقديم المعلومات الضرورية للإدارة قصد اتخاذ قرارات رشيدة ومستندة الى معطيات موضوعية وواقعية.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة الى اختبار دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار لمؤسسة أورهود-سوناطراك، لذا ولبناء النموذج الفرضي الخاص بهاته الدراسة استعنا بالنماذج المطروحة في الدراسات السابقة والأدبيات النظرية حيث نجد نظام الموازنات التقديرية كمتغير مستقل وترشيد اتخاذ القرار كمتغير تابع وقد تم حصر مكونات هذا المتغير في: التخطيط، تقييم الأداء والرقابة، الاتصال وكذا التحفيز.

وقد تم اختيار مؤسسة أورهود-سوناطراك لأسباب عديدة نعرضها فيما يلي:

- هي وليدة شراكة وطنية-أجنبية متخصصة في البحث واستغلال وصيانة ابار البترول لصالح مؤسسة سوناطراك وشراكائها، لذا فهي تنشط في احدى أهم القطاعات الاستراتيجية بالجزائر والمهيمنة على واردات البلد؛

- في ظل المنافسة العالمية، المؤسسة مجبرة على اعتماد أحدث وأحسن الأدوات لترشيد مختلف قراراتها لتعزيز أدائها؛

- امتلاك المؤسسة لكل الإمكانيات لاعتماد هاته الأدوات الموجهة والمعززة لأداء المؤسسة؛

- توافر المؤسسة على رأس مال بشري محلي وأجنبي كفؤ ومؤهل في شتى الميادين؛

- توفر البيانات، المعلومات والوثائق اللازمة لإثراء موضوع الدراسة.

تتطلب أي دراسة ميدانية العديد من الإجراءات المنهجية تكون بمثابة مسار يتم التقيد به، من أجل الوصول الى الهدف المنشود وإزالة الغموض المحيط بها، وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على منهج دراسة الحالة باعتباره أحد مناهج البحث العلمي، يعنى أساسا بالوصف المفصل والدقيق بموضوع أو حالة معينة بهدف الكشف عن جوانبها المختلفة في محاولة تعميم نتائجه المستخلصة على ما يشابهها من الحالات الأخرى، لذا سنتناول من خلال هذا العنصر وصفا مفصلا للطريقة المتبعة في الدراسة، من خلال تحديد مصادر البيانات، نوعيتها وكذا الأساليب التي تم من خلالها جمع البيانات وكذا الأدوات المعتمدة في تحليل هاته البيانات التي تم تجميعها.

## 1. أدوات جمع البيانات

تعددت أشكال وصور أدوات جمع البيانات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية بين المقابلات، الشهادات الشخصية وكذا الأبحاث الأكاديمية، الوثائق، السجلات والتقارير التي أمكن الحصول عليها من ميدان التربص وعموما سنفصل كيفية استخدام هاته الأدوات من خلال كل صنف من البيانات:

### 1.1 أدوات جمع البيانات الأولية

تعتبر المقابلات والشهادات الشخصية من أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الميدانية حيث تم اعداد برنامج يومي لمدة أربع ساعات مستغلين فرصة التواجد الفعلي بها خلال مدة التربص لإجراء مقابلات مع إطارات من مؤسسة أورهود لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وهم:

- السيد رئيس مصلحة التخطيط ومراقبة التكاليف: تمحورت مقابلتنا معه أساسا حول اجراءات إعداد الموازنات التقديرية من حيث مصادر البيانات، خطوات الاعداد والمراجعة، دور المصلحة في مراقبة مدى التزام الوحدات المنفذة بالتقديرات المحددة، أيضا كيفية تحليل الانحرافات التي تظهر عند مقارنة الكشوف الفعلية بالتقديرية، وهو ما شكل مرجعا أساسيا لتحليل ومناقشة البيانات لاحقا؛
- السيد مدير مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف: دار الحوار معه حول الإطار العام لإعداد الموازنات التقديرية، بما في ذلك الجدول الزمني، مراحل المصادقة، تنسيق العمل بين مختلف المديريات التقنية والمالية وغيرها من المعلومات؛
- السيد رئيس دائرة المحاسبة: تمحورت مقابلتنا حول فهم العلاقة بين النتائج الفعلية والمخصصة في الموازنات كما تطرقنا الى دور القسم في توفير البيانات المالية الدقيقة لمراقبة مدى الالتزام بالخطط المعتمدة؛
- سيدة إطار في التسيير والمراقبة: تمحورت مقابلتنا معها حول كيفية تفعيل نظام الموازنات التقديرية على مستوى مصالح المراقبة، مما ساهم في دعم الجانب التحليلي للدراسة وربطه بالتطبيق الفعلي داخل المؤسسة.

### 2.1 المصادر الثانوية

تم الاعتماد في البداية على البحوث الأكاديمية، بعد ذلك انتقلنا الى الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة بغية جمع البيانات المتعلقة بنشاطها، هيكلها، مهامها... الخ من أجل تقديم البطاقة التعريفية الخاصة بها، ومن خلال المقابلات الانفة الذكر تم تزويدنا ببعض الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة، هاته الوثائق كان لها الاسهام الكبير في اعداد المبحث الحالي، وتتعلق أساسا بالموازنات وأنواعها وطرق اعدادها، تحليلات الانحرافات بين الفعلي والتقديري، أنواع الموازنات في المؤسسة، كيفية اتخاذ القرارات.

## 2. أدوات تحليل البيانات

تنقسم المعلومات المحصل عليها من قبل المؤسسة بين الكمية (موازنات تشغيلية واستثمارية)\* والنوعية (إجراءات وشروحات مستفيضة لكيفية اعداد الموازنات السنوية، مراجعتها، مراقبتها وكذا استخدام هاته الموازنات في اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة) ونظرا لكون الطابع النوعي يغلب على المعلومات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية، خاصة من خلال المقابلات المباشرة مع الإطارات الفاعلة في مجال التخطيط المالي ومراقبة التكاليف، وكذا من خلال تحليل الوثائق الرسمية المقدمة، تم الاعتماد على التحليل النوعي كأداة رئيسية لمعالجة البيانات، وقد تم توظيف المنهجين الاستقرائي والاستنباطي بشكل تكاملي، الأول قد مكننا من الانطلاق من المعطيات الواقعية للمؤسسة من خلال تشخيص إجراءات اعداد مختلف الموازنات التقديرية، الرقابة الموازنية وإجراءات اتخاذ القرار من خلالها؛ أما الثاني فقد اعتمد على ربط النتائج الميدانية المستخلصة بما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يتيح تقييما موضوعيا لفعالية نظام الموازنات التقديرية في بيئة العمل الواقعية، كما أنه تم الاعتماد على الوثائق المتوفرة، لا سيما الموازنات التقديرية والقوائم المالية الفعلية كمصدر أساسي لإجراء المقارنات الكمية وتحليل الانحرافات، الى جانب دراسة منهجية اعداد الموازنات وتوزيع المهام التنظيمية داخل المؤسسة، بهدف تشخيص مدى اتساق الممارسات المعتمدة مع المبادئ المحاسبية السليمة وفعالية اليات اتخاذ القرار.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات

كما تم الإشارة اليه سابقا، فقد اعتمدت الدراسة الميدانية أساسا على المقابلات المباشرة والشهادات الشخصية لبعض المسؤولين في البداية وبعدها دراسة وتحليل الوثائق ذات الصلة المقدمة كأداتين محورييتين لجمع المعطيات، حيث تم اجراء لقاءات ميدانية مع إطارات مختصة في مجالات التخطيط المالي، مراقبة التكاليف، والمالية داخل مؤسسة أورهود، تم خلالها مناقشة اليات اعداد الموازنة، ومراحل المصادقة، ودور كل مصلحة في متابعة تنفيذها وتحليل انحرافاتهما؛ وعلى الرغم من وجود قسم لمراقبة التسيير تابع لمديرية المالية، إلا أنه لا صلة له بالموضوع تماما إذ يضطلع بمهام تدقيقية أكثر منها المساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أنه تم تعزيز هذه المقابلات بتحليل دقيق لمجموعة من الوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من مسؤولي المؤسسة، على غرار الموازنات التقديرية السنوية، القوائم المالية الفعلية، تقارير مراقبة التكاليف، وهو ما أتاح فهما عميقا للمعطيات التقنية والاجرائية اللازمة لتحليل الفروقات وتقييم مدى فعالية النظام المعتمد في توجيه القرارات.

\* تم تزويدنا بموازنات عدة سنوات إلا أننا اقتصرنا في عرضنا لبيانات المؤسسة على موازنات سنة 2024 فقط لأنها تتجانس من حيث كيفية الاعداد، المراجعة، العرض في شكل جداول وحتى استخدامها في الرقابة كما أنه لا يتسع المجال لعرضها كلها.

في سياق الحديث عن دور الموازنات في ترشيد اتخاذ القرار داخل مؤسسة أورهود، يكتسي تحليل إجراءات إعداد ومراجعة الموازنة أهمية خاصة، باعتبارها الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها التقديرات المالية السنوية، سواء فيما يخص التكاليف التشغيلية أو الرأسمالية، وسُعالج مختلف الجوانب المتعلقة بمسار إعداد الموازنة داخل المؤسسة، بما يسمح بفهم أعمق لكيفية توجيه الموارد واتخاذ القرارات على أسس مدروسة.

### أولاً: خطوات اعداد ومراجعة الموازنات

تعد هذه الإجراءات جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط والرقابة في مؤسسة أورهود التي من شأنها السماح بتحديد الأهداف، المساعدة في قياس النتائج، التوصية بإجراءات تصحيحية لتحقيق الأهداف المحددة، كما تهدف هذه الإجراءات إلى وضع الإطار التنظيمي والإجرائي اللازم لإعداد وتحديث الموازنة التقديرية، وذلك من خلال إعداد مشروع الموازنة التقديرية للسنة المالية القادمة، مراجعة وتحديث تقديرات السنة المالية الجارية بناءً على الأداء الفعلي والانحرافات عن الموازنة الأصلية، إعداد الموازنة الشاملة (Master Budget) بما يتضمن موازنات التشغيل، وموازنة النقدية، والموازنة الرأسمالية، وغيرها من الموازنات الفرعية، وقد تم اعداد هذا العنصر اعتماداً على الملحق رقم (01)\*.

### 1. الإطار الإجرائي لإعداد الموازنة

تعتمد مؤسسة أورهود في اعداد الموازنات التقديرية على مسار تنظيمي منهجي يراعي التدرج الزمني، توزيع المسؤوليات، وتكامل الأدوار بين مختلف الهياكل، كما يعد الجدول الزمني السنوي المعتمد من طرف مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف بمثابة المرجع الأساسي لتنظيم العملية، حيث يبين المحطات الرئيسية، طبيعة العمل، والجهات المعنية بما يعزز من شفافية الإجراءات ودقتها سيتم تلخيصها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (04): جدول زمني لإعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة أورهود

المواعيد النهائية	طبيعة العمل	الهياكل المسؤولة
1 ماي	تعميم الجدول الزمني للموازنة وتعميم إعدادها	مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف
من 10 إلى 15 ماي	تقديم التوقعات المنقحة حسب الهيكل للسنة المالية الحالية، كما يجب أن تتضمن برامج الأعمال والتقييمات المقابلة (التكاليف الرأسمالية والتكاليف التشغيلية) يجب أيضاً تقديم مخطط تفصيلي للسنة (N+1).	جميع المديریات
من 20 إلى 25 ماي	اجتماعات لجنة تنسيق البرامج / الهياكل لتقديم معلومات إضافية وتعزيز مشروع الموازنة	مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف + جميع المديریات

\* تم تقديم جزء صغير فقط من الملحق نظراً لطوله

الفصل الثاني: نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود-سوناطراك ودوره في ترشيد اتخاذ القرار

5 جوان	عرض التوقعات الختامية ومخطط نهاية العام (N+1) على المدير العام والمدير العام المساعد المكلف بالمراجعة	المدير العام/المدير العام المساعد
15 جولية	إبلاغ الشركاء/ مجلس الإدارة الموحد بأرقام نهاية العام والمخطط التفصيلي (N+1) المعتمد من الإدارة إلى الشركاء/ مجلس الإدارة الموحد	مجلس الإدارة الموحد
من 5 الى 10 أوت	تقديم الهياكل لخطط العمل التفصيلية والتكاليف الخاصة بموازنة العام (N+1) (التكاليف الرأسمالية والتكاليف التشغيلية) بالإضافة إلى تقدير لتوقعات الاستثمار (التكاليف الرأسمالية الرئيسية والثانوية على المدى المتوسط)	جميع المديريات
من 20 الى 25 أوت	اجتماعات مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف / المديريات بشأن مسودة الموازنات (N+1)	مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف + جميع المديريات
5 سبتمبر	فحص مسودات الموازنات من قبل المدير العام والمدير العام المساعد	المدير العام/المدير العام المساعد
15 سبتمبر	النسخة النهائية للموازنة جاهزة للعرض على الشركاء/ مجلس الإدارة الموحد	مجلس الإدارة الموحد
15 نوفمبر	إدخال المعلومات في النظام المعلوماتي بعد الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة الموحد	مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة قيد الدراسة.

ويُظهر هذا الجدول تسلسلاً دقيقاً يمتد من شهر ماي إلى غاية نوفمبر يتضمن إرسال التوجيهات العامة، إعداد التوقعات التفصيلية، تنظيم الاجتماعات التنسيقية، مراجعة المقترحات، المصادقة النهائية، ثم إدراجها في النظام المعلوماتي المعتمد، ويمثل هذا التسلسل أحد دعائم التخطيط المالي الاستراتيجي في المؤسسة. إضافة إلى الرزنامة الزمنية، يُصدر المجمع منشوراً<sup>1</sup> رسمياً يُعدّ بمثابة دليل توجيهي يُعرف بـ"منشور إعداد الميزانية"، يتم تعميمه على مختلف المديريات قبل الفاتح من ماي من كل سنة، ويتضمن هذا المنشور العناصر التالية:

- مذكرة التوجيه العامة؛
- الفرضيات التقنية والمالية وعلى رأسها سعر الصرف المرجعي؛
- نماذج التقديرات المالية الواجب تعبئتها؛

1- المنشور: هو وثيقة رسمية تُصدرها مصلحة التخطيط ومراقبة التكاليف، وتُرسل لجميع الإدارات أو الوحدات المعنية، وتُعتبر بمثابة دليل توجيهي لكيفية إعداد موازنة السنة القادمة.

- رزنامة مراحل الاعداد؛
  - قائمة محدثة بالعمال (الدائمين والمتعاقدين).
- وتقوم مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف بتوفير الدعم اللازم لباقي المديریات خلال هذه المرحلة، كما تُشرف على التنسيق بين مختلف الهياكل لتجميع المعطيات وإعداد الموازنات الأولية.
- أما على مستوى المديریات، فيُطلب من كل مصلحة إعداد برنامج مادي لأنشطتها السنوية، مقرونًا بتقدير دقيق للتكاليف، وفق المعايير التالية:
- استعمال مبدأ الإنجاز؛
  - اعداد الموازنات بالدولار وتحويلها الى الدينار استنادا لسعر الصرف المرجعي؛
  - الاعتماد على المعطيات التاريخية والخبرة الميدانية؛
  - طلب الأسعار المرجعية من مصلحة التزويد والعقود حسب الإجراءات PR-AC-01 و PR-AC-02<sup>1</sup> ، في حال عدم توفر تقديرات دقيقة داخليًا.

## 2. أنواع الموازنات على مستوى مؤسسة أورهود

تُصنّف الموازنات في مؤسسة أورهود إلى نوعين رئيسيين، يُشكّلان دعائم التخطيط المالي والاستراتيجي للمؤسسة، ويتعلق الأمر بموازنة التكاليف الرأسمالية (CAPEX) وموازنة التكاليف التشغيلية (OPEX) ، حيث يعكسان طبيعة وأهداف الإنفاق ضمن مختلف الآجال الزمنية، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذين الصنفين:

### 1.2 موازنة التكاليف الرأسمالية (CAPEX) (Capital Expenditures): تُعبّر موازنة التكاليف الرأسمالية عن التقديرات المالية التي تُخصّصها المؤسسة بهدف تمويل استثمارات طويلة الأجل، سواء تعلق الأمر باقتناء أصول ثابتة جديدة أو تحسين الأصول القائمة، وتشمل هذه الموازنة التكاليف المرتبطة بالأصول الملموسة، كالمعدات الصناعية، البنى التحتية، والمباني، أو الأصول غير الملموسة، على غرار البرمجيات والتراخيص التقنية، وتُعدّ هذه الموازنة أداة تخطيط استراتيجية، تُوظّف لضمان تحقيق أهداف مستقبلية تتجاوز الأفق الزمني للسنة المالية الواحدة.

في سياق نشاط مؤسسة أورهود، تكتسي موازنة التكاليف الرأسمالية أهمية مركزية نظرًا لدورها في دعم مشاريع تطوير البنية التحتية، تعزيز القدرات الإنتاجية، وضمان استدامة سلسلة العمليات البترولية، وتندرج ضمن هذه الموازنة عدة فئات من التكاليف، نذكر منها على سبيل المثال:

- اقتناء وتجديد معدات الإنتاج، أنظمة القياس والتحكم، بناء أو توسعة المنشآت الصناعية ومرافق التخزين؛

PR-2 هي اختصار لكلمة Procédure (إجراء) و AC هي اختصار لكلمة Approvisionnement et Contrats (التزويد والعقود)، أما I فتعبر عن ممثل الشريك الأجنبي و 2 ممثل مؤسسة سوناطراك، وهذه الإجراءات تحدد كيف ومن أين يمكن الحصول على الأسعار المرجعية لاستعمالها في اعداد الموازنة.

- تمويل مشاريع استثمارية مشتركة أو اقتناء أصول استراتيجية.

تُدرج ضمن موازنة النفقات الرأسمالية أيضاً التكاليف المرافقة للاقتناء، من بينها:

- الصيانة المبدئية والتعديلات التقنية؛

- تكاليف تهيئة المواقع بما يتماشى مع معايير الأمن والسلامة الصناعية.

## 2.2. موازنة التكاليف التشغيلية (Operational Expenditures) OPEX): تمثل موازنة التكاليف التشغيلية

التقدير المالي المخصص لتغطية التكاليف الجارية والضرورية لضمان استمرارية النشاط اليومي للمؤسسة، وتُسجل هذه النفقات ضمن حسابات السنة المالية الجارية إذ لا تُعدّ استثماراً طويل الأجل، بل تُصنف كمصاريف استهلاكية تُوجّه مباشرة إلى تحقيق الإنتاج والحفاظ على مستوى الأداء التشغيلي المطلوب.

في إطار نشاط مؤسسة أورهود، تُعد موازنة OPEX أداة محورية لتسيير المنشآت الصناعية في قطاع المحروقات، حيث تضمن هذه الموازنة الاستغلال الأمثل للموارد التشغيلية، وتُساهم في الحفاظ على جاهزية الوحدات الإنتاجية وتحقيق أهداف الإنتاج المسطرة ضمن البرنامج السنوي العام.

وتتضمن موازنة التكاليف التشغيلية في مؤسسة أورهود مجموعة واسعة من المصاريف المتكررة، من أبرزها:

- الأجور والتعويضات الخاصة بالعمال الدائمين والمتعاقدين، بما فيهم الطاقم التقني والهندسي؛

- تكاليف استهلاك الطاقة بأنواعها (غاز، كهرباء، مياه صناعية) لتشغيل الوحدات والمنشآت؛

- تكاليف اشتراكات البرمجيات التشغيلية المستخدمة في إدارة ومراقبة العمليات كأنظمة SAP<sup>1</sup>

المستخدمة في تسيير العمليات المالية، اللوجستية، والصيانة بشكل مركزي وفعال.

تلعب موازنة OPEX دوراً استراتيجياً في تنفيذ المخطط العام لأعمال المؤسسة، ويتجلى هذا الدور في:

- ضمان استمرارية الإنتاج والعمليات المرتبطة بالتكرير والنقل؛

- تحقيق مؤشرات الأداء المحددة من طرف الإدارة العامة عبر ضبط المصاريف وتقييم الفعالية؛

- تحقيق التوازن مالي مع موازنة التكاليف الرأسمالية (CAPEX)، لاسيما في ظل تنفيذ مشاريع كبرى

مثل توسعة المنشآت أو رقمتها.

ولضمان الكفاءة والشفافية في تسيير هذه النفقات، تعتمد مؤسسة أورهود على مجموعة من الآليات الرقابية

والتخطيطية، من بينها:

- المراجعة الدورية من قبل خلية التخطيط ومراقبة التكاليف؛

- إدماج التكاليف التشغيلية في الموازنة السنوية وفق الأهداف المرسومة؛

SAP-1 هو اختصار لـ Systems, Applications, and Products in Data Processing، وهو نظام معلوماتي متكامل لإدارة موارد المؤسسة،

يُستخدم في مؤسسة أورهود لتسيير العمليات المالية، اللوجستية، والصيانة بشكل مركزي وفعال.

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية أو المفتاحية (<sup>1</sup>KPIs) لمتابعة الكفاءة التشغيلية وربطها بالعائدات المحققة.

وفيما يلي يمكن تلخيص الفرق بين التكاليف التشغيلية والاستثمارية:

### الجدول رقم (05): الفرق بين التكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية

العنصر	التكاليف التشغيلية	التكاليف الرأسمالية
الهدف	ضمان استمرارية التشغيل اليومي.	دعم التوسعة، التطوير والصيانة الكبرى.
المدة الزمنية	قصيرة الأجل ومتكررة.	طويلة الأجل وتستهلك تدريجيًا.
التسجيل المحاسبي	كمصاريف تشغيلية في نفس السنة المالية.	تُسجَل كأصول وتستهلك على مدى عدة سنوات.
أمثلة بمؤسسة أورهود	أجور، صيانة دورية، طاقة، خدمات دعم فني.	شراء معدات جديدة، تجديد منشآت، أنظمة رقمية متكاملة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

### 3. اعداد الموازنات الاستثمارية والتشغيلية:

بالاعتماد على المنهجية المعتمدة في مؤسسة أورهود، يتم اعداد الموازنات التشغيلية والاستثمارية وفق خطوات مدروسة تهدف الى تحقيق التوازن بين الأهداف الإنتاجية والموارد المتاحة.

**1.3 إعداد موازنة التكاليف التشغيلية (OPEX) :** يتم التمييز في مؤسسة أورهود بين ثلاث فئات رئيسية من التكاليف:

- **التكاليف الداخلية - الموظفون:** تتعلق هذه التكاليف بالموظفين والشركاء والمقاولين المعيّنين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تُرسل مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف (PCC) قوائم مفصلة بأسماء الموظفين وعدد أيام العمل لكل منهم إلى مختلف المديريات، وتلتزم هذه الأخيرة بتقديم بيانات محدثة تشمل: التعيينات الجديدة المتوقعة، المغادرات، التحويلات بين الأقسام، والتغييرات في الفئة الوظيفية، وتُستخدم هذه المعلومات لحساب كلفة الأجور وكذا التكاليف المرتبطة بالخدمات المراقبة للموظفين كالسكن، النقل، الاتصالات، والاطعام.
- **الخدمات الخارجية:** تضم كافة التكاليف المباشرة المرتبطة بأنشطة المديريات، وتنقسم إلى: خدمات الموظفين (التنقل، الاطعام، التدريب)، الخدمات العامة (اللوجستية، التأمينات، الضرائب)، خدمات

الإيجار (المركبات والمعدات)، خدمات الصيانة (البرمجيات، الأجهزة، قواعد الحياة)، وخدمات الآبار (الحفر، التحفيز، العزل، التسجيلات). تقوم مديرية التخطيط بإرسال حالات إنجاز وتقديرات ختامية مرفقة بتفسيرات للفروقات، دون احتساب الفواتير المرحلة. ويتوجب على المديرية مراجعة هذه المعطيات، تحديد الخدمات الجديدة، وتقديم التقديرات اللازمة للخدمات المزمع التعاقد عليها خلال السنة المقبلة.

- **المواد الاستهلاكية:** تشمل هذه الفئة من التكاليف المواد واللوازم الاستهلاكية الضرورية لسير نشاط مختلف المديرية دون ارتباط مباشر بمشاريع استثمارية محددة، يُدرج ضمنها استهلاك الكهرباء في الوحدات الصناعية (كمضخات الحقن والشحن) وفي قواعد الحياة (كحاسي مسعود والميدان)، بينما يتم فوتره استهلاك المياه مباشرة على الشركاء ولا يُدرج ضمن الموازنة، وتقوم مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف بإرسال تقارير استهلاك محدثة مرفقة بتقديرات ختامية وتعليقات توضح الفروقات، دون احتساب فواتير السنوات السابقة التي سُجلت محاسبياً خلال السنة الجارية، تُصنف إدارتا حاسي مسعود وحاسي بركين ضمن مديريات الدعم نظراً لطبيعة خدماتهما المشتركة، وتُعتبر نفقاتهما غير قابلة للتجزئة، لذا تُدرج ضمن موازنة مديريات الدعم مجتمعة دون توزيع تفصيلي، وتشمل هذه النفقات على سبيل المثال:

- خدمات المطاعم الجماعية؛
- غسيل الملابس؛
- صيانة الأنظمة المشتركة.

وتُسجل ضمن موازنة OPEX كتكاليف تشغيلية موحدة.

تُجمع تكاليف OPEX وفق أربع مستويات متدرجة، تبدأ بمستوى أول بالتجميع العام حسب عائلات الرموز المحاسبية (Cost Codes)، يليه المستوى الثاني تجميع تفصيلي حسب كل رمز محاسبي على حدة، في المستوى الثالث تُوزع التكاليف حسب المديرية مع تفصيل داخلي لكل مديريةية بحسب الرموز المحاسبية أما المستوى الرابع، فيُمثل أقصى درجة من التفصيل، حيث تُجمع التكاليف على مستوى كل قسم مع ربطها مباشرة بكل رمز محاسبي معتمد، ويُعد هذا التقرير النهائي مرجعاً أساسياً لتبليغ المديرية بموازناتها المصادق عليها.

**2.3. إعداد موازنة التكاليف الرأسمالية (CAPEX):** تقوم مديريةية التخطيط ومراقبة التكاليف (PCC) بإرسال بيان محدث إلى كل مديريةية يتضمن وضعية الإنجازات بالإضافة إلى تقدير ختامي، مرفق بتعليقات تشرح الفروقات المسجلة مقارنة بالخطط الأصلية. ويستند هذا التقدير الختامي إلى العناصر التالية:

- الفارق بين القيمة الأولية المحددة في استمارة تفويض المشروع (PAF) والتكاليف المسجلة فعلياً في الحسابات؛

- إذا لم يتم بعد إطلاق استمارة تفويض المشروع (PAF) بالنسبة لبعض المشاريع، فإن تقدير التكلفة يعتمد على المبلغ المدرج في الموازنة، ما لم تتوفر معلومات جديدة تشير إلى تعديل هذا التقدير؛
- يتعين على كل مديرية مراجعة التقديرات الختامية التي تسلمها، وإبلاغ مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف بأي مستجدات محتملة، خصوصًا فيما يتعلق ب:
  - تعديل خطة العمل؛
  - ظهور مشاريع جديدة لم تكن مدرجة في الموازنة الأولية؛
  - مراجعة الأسعار أو توقيع عقود جديدة.
- علاوة على ذلك، يجب على كل مديرية إعداد مخطط للمشاريع المتوقع تنفيذها خلال السنة القادمة، مع تضمين المعلومات كاسم المشروع، وصف مختصر للمشروع، المدة الزمنية التقديرية (مع تحديد تاريخ بدء وتاريخ انتهاء تقريبيين)، التكلفة الإجمالية للمشروع مع تفصيل التكاليف، ومبررات ودوافع إطلاق المشروع.
- يُعتمد في تجميع موازنة CAPEX على مستويين رئيسيين: الأول حسب المديریات، أي وفق الجهة المسؤولة عن تنفيذ المشاريع؛ والثاني حسب طبيعة المشروع، ويشمل تصنيفات مثل قواعد الحياة، البنى التحتية، حفر الآبار، وغيرها من المشاريع التقنية، يسمح هذا التدرج بتحقيق وضوح في تتبع الاستثمارات وربطها بالوظائف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تمر الموازنة بعدة مراحل للمراجعة والموافقة، حيث تُعرض على الإدارة العليا مرتين في السنة: قبل 5 جوان لتقديم تقدير الإغلاق والمسودة، وقبل 5 سبتمبر للموازنة النهائية. بعد ذلك، تُرسل الموازنة إلى أعضاء اللجنة المشتركة للتسيير (CGU) للاطلاع، قبل 15 جوان و15 سبتمبر على التوالي، ثم تُعرض رسميًا خلال اجتماعات تعقد بين جوان - جويلية وأكتوبر - نوفمبر، يجب أن تتم المصادقة النهائية قبل 1 نوفمبر.
- عقب المصادقة، تقوم الإدارة العليا بإبلاغ المديریات عبر مذكرة رسمية مرفقة بمحضر اجتماع اللجنة، ويتولى مسؤول مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف توزيع النسخ المعتمدة على الشركاء، الإدارة، والمديریات، إلى جانب إدخال البيانات في نظام المعلومات، ويُربط كل فصل من الموازنة بحساب في المخطط المحاسبي العام باستخدام الترميز التحليلي الرباعي: حساب المخطط المحاسبي، رمز المشروع، رمز التكلفة، ورقم الأصل.
- 4. مراجعة تقديرات الموازنة السنوية والموازنة الإجمالية:** تُجرى مراجعات الموازنة استجابةً لاحتياجات محددة، ويجب أن تتم خلال فترة زمنية مضبوطة، أي قبل نهاية السداسي الأول من السنة المالية الجارية؛
- يجب تقديم مقترحات مراجعة الموازنة السنوية أو الإجمالية إلى اللجنة المشتركة للتسيير (CGU) عندما:
  - تتجاوز التكاليف المنجزة 10% من الموازنة السنوية المعتمدة،

- عندما تتجاوز قيمة التعديلات 5ملايين دولار أمريكي وذلك وفقاً لما هو منصوص عليه في دليل إجراءات التشغيل (P.O.U) .

الجدول التالي يلخص الأسباب الرئيسية التي قد تبرر اقتراح مراجعة الموازنة:

**الجدول رقم (06): الأسباب الرئيسية المبررة لاقتراح مراجعة الموازنات**

مراجعة الموازنة الاجمالية	مراجعة الموازنة السنوية	الأسباب
لا	نعم	تأجيل الأنشطة المخططة الى فترات أخرى .
نعم	نعم (إذا تأثرت تكاليف السنة)	الزيادة في تكلفة جزء أو أكثر من أجزاء الموازنة بسبب الزيادات في الأسعار .
نعم	نعم (إذا تأثرت تكاليف السنة)	الزيادة في تكلفة جزء أو أكثر من أجزاء الموازنة بسبب التغييرات الفنية أو الحاجة الي تنفيذ أنشطة غير مخطط لها وغير مدرجة في الموازنة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

يُظهر الجدول أن مراجعة الموازنة السنوية أو الإجمالية تعتمد على نوع التغيير الحاصل في المشروع، فعند تأجيل الأنشطة المخططة إلى فترات لاحقة، يكون من الضروري مراجعة الموازنة السنوية فقط لأن توقيت الإنفاق يتغير دون أن يتأثر إجمالي التكلفة، أما في حالة زيادة التكاليف نتيجة ارتفاع الأسعار، فإن ذلك يستدعي مراجعة الموازنة السنوية إذا أثر على تكاليف العام الحالي، بالإضافة إلى مراجعة الموازنة الإجمالية إذا أثرت الزيادة على إجمالي تكلفة المشروع، وبالمثل فإن التغييرات الفنية أو الحاجة إلى تنفيذ أنشطة غير مخططة تؤدي إلى مراجعة الموازنة السنوية إذا كان لها أثر مباشر على التكاليف السنوية، كما تتطلب مراجعة الموازنة الإجمالية عند تأثيرها على التكلفة الكلية للمشروع، وبشكل عام تُراجع الموازنة السنوية عندما تتغير تفاصيل التكاليف خلال سنة معينة، بينما تُراجع الموازنة الإجمالية عند حدوث تغييرات تؤثر على إجمالي تكاليف المشروع أو نطاقه.

كما أنه يجب أن يكون اقتراح مراجعة الموازنة مصحوباً بوثائق داعمة، تتضمن:

- شرحاً لأسباب التجاوزات المسجلة؛

- بيان الأثر المحتمل على المشروع في حال عدم المصادقة على المراجعة؛

- تحديد مدى استعجالية إجراء المراجعة.

وبعد اعتماد مراجعة الموازنة من طرف (CGU)، تقوم الإدارة العليا بإبلاغ مسؤولي المديريات بالمراجعة

المعتمدة، كما تتولى مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف المهام التالية :

- تحيين الموازنة (سواء الموازنة السنوية أو الإجمالية أو كليهما)؛

- إرسال المعلومات المحينة إلى كل من الشركاء، الإدارة العليا، مسؤولي المديرية؛
- تحديث قاعدة بيانات نظام المعلومات MUSIS – ORACLE، عبر إدخال التعديلات الجديدة على الموازنة.

### ثانياً: الرقابة الموازنية في مؤسسة أورهود

سنقوم في هذا العنصر بعرض المعطيات المقدمة من طرف مؤسسة "أورهود"، والتي تتعلق بالمقارنة بين التكاليف التقديرية والتكاليف الفعلية لسنة 2024، والهدف من هذا التحليل هو تقييم دقة التوقعات المالية التي وضعتها المؤسسة عبر نظام الموازنات التقديرية، ومدى تأثير هذه الفوارق على اتخاذ القرارات المستقبلية، وسنسعى لفهم كيفية تطابق أو اختلاف التقديرات مع الواقع المالي للمؤسسة، مع التركيز على دراسة أسباب هذه الفوارق.

#### 1. مقارنة الموازنة التقديرية للتكاليف التشغيلية (OPEX) والتكاليف الفعلية لسنة 2024

في إطار دراسة مدى فعالية نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة أورهود سنقوم بعرض البيانات الخاصة بسنة 2024، من خلال تقديم مقارنة بين الموازنة التقديرية للتكاليف التشغيلية والتكاليف الفعلية المحققة لها، يمكننا هذا التحليل من تحديد الفروقات التي ظهرت خلال التنفيذ وتفسير الأسباب التي أدت الي هذه الانحرافات، مما يساعد في تقييم مدى دقة التخطيط وتطبيق نظام الموازنات التقديرية خلال هذه السنة؛ علماً أنه لم يتم تفصيل التكلفة التقديرية أو الفعلية هذا لاعتمادنا على المستوى الأول فقط من مستويات الموازنة التقديرية لمؤسسة أورهود وهذا الذي سبق التحدث عنه في المطلب السابق، دون التفصيل فيه كما هو معروض في الملاحق (مستوى 2). سنأخذ على سبيل المثال الخدمات الخارجية لمؤسسة أورهود كما هو موضح في الجدول رقم 07، وهذا بالاعتماد على الملحق رقم (02)، ونقوم بحساب الانحراف ونسبته المئوية، لنقوم بعدها بتحليل هذه النتائج علماً أن الانحراف هو حصيلة طرح التكلفة المقدرة من التكلفة الفعلية على النحو التالي:

$$D = Cr - Cp$$

حيث:

**D** : الانحراف (Déviation)؛

**Cr** : التكلفة الفعلية (Cout Réel)؛

**Cp** : التكلفة التقديرية (Cout Prévisionnel).

**D%**: النسبة المئوية للانحراف.

$$D = ((Cr) - (Cp)) / (Cp)$$

الجدول رقم (07): نسبة انحراف التكاليف الفعلية للخدمات الخارجية عن التكاليف التقديرية

الوحدة: دولار الأمريكي USD (د.أ \$)

(D%)	الانحراف (D)	التكلفة الفعلية (Cr)	التكلفة التقديرية (Cp)	
%2	188.749	12.556.755	12.368.005	1 خدمات الموظفين:
%2	65.939	3,282.874	3.216,935	- نقل الموظفين
%328	43.077	56.191	13.114	- أماكن إقامة
%0,3	1.154	370.575	369.421	- التكوين
%0,17	14.021	7.979.517	7.965.496	- التمويل
%8	64.588	867.597	803.039	- الاتصالات
%3	310.481	9.800.834	9.490.352	2 الخدمات العامة:
%2	84.872	1.380.162	1.295.325	- خدمات عامة أخرى
%0	0	0	0	- الخدمات اللوجستية
%-9	-52.568	529.322	581.890	- ضرائب الاستيراد والرسوم الأخرى
%2	107.059	4.648.475	4.541.415	- التكاليف المالية
%8	61.690	816.681	754.991	- التأمينات
%5	194.462	2.426.194	2.316.731	- الأمن
%17	2.082.255	10.160.815	12.243.071	3 خدمات الصيانة
%3	59.418	2.193.591	2.134.173	- صيانة القاعدة
%18	-802.591	3.733.907	4.536.498	- صيانات أخرى
%26	-240.498	676.314	916.812	- صيانة الأجهزة والبرمجيات
%24	1.098.585	3.557.004	4.655.588	- صيانة محطة النفط
%34	6.281.484	11.937.906	18.219.389	4 خدمات الابار

الفصل الثاني: نظام الموازنات التقديرية لمؤسسة أورهود-سوناطراك ودوره في ترشيد اتخاذ القرار

35%	-73.847	134.953	208.800	- تأجير المعدات وصيانة الابار
34%	6.207.637	11.802.952	18.010.589	- تدخلات خدمات الابار

المصدر: من اعداد الطالبية بالاعتماد على الملحق رقم (02)\*

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نسبة الانحراف للخدمات الخارجية والذي تم اعداده بالاعتماد على معطيات المؤسسة، وبالمقارنة بين التكاليف التقديرية والتكاليف الفعلية لبعض بنود التكاليف التشغيلية، يمكننا اجراء تحليل للانحرافات المسجلة وأسبابها بالرجوع للملحق (03) الذي يوضح مجموعة ملاحظات تفسيرية أعدتها المصلحة، وهذا بهدف تقييم مدى فعالية نظام الموازنات التقديرية كأداة رقابة وتوجيه، ومدى فاعليتها كأداة لترشيد اتخاذ القرار.

يتضح من نتائج الرقابة الموازنانية وجود انحرافات معتبرة بين ما تم تخصيصه وما تم تحقيقه فعليا، ومن أبرز هذه الانحرافات:

- **خدمات الموظفين:** كان قد سُجل فيها انحرافا إيجابيا قدره 188.749 د.أ، أي ما يعادل 2% من التكلفة التقديرية، وكان هذا الانحراف عائد لعدة عوامل منها التغيرات في عدد الرحلات التجارية مقارنة بما تم توقعه، الي جانب تأثيرات سعر الصرف الذي ساهم في رفع التكلفة بنسبة 4% مما نتج عنه انحراف بقرابة 95.000 د.أ.

- **الخدمات العامة:** سُجل انحراف إيجابي بـ 310.481 د.أ، أي ما يعادل 3%، ويعود هذا أساسًا إلى:

- الخسائر الناتجة عن تغيرات أسعار الصرف (+107 ألف دولار).
  - ارتفاع غير متوقع في أقساط التأمينات الصناعية (+59 ألف دولار).
  - تكاليف أمنية إضافية نتيجة تذبذب الحضور والتغيرات في تنظيم العمل الأمني (+110 ألف دولار).
- هذه العناصر تعكس تأثيرات خارجية يصعب التنبؤ بها بدقة، مما يسلط الضوء على أهمية إدراج هامش مرونة أكبر في إعداد الموازنات لمواجهة تقلبات الأسواق، خاصةً في بيئة عمليات تتأثر بالعوامل الجيوسياسية والمناخية.

- **خدمات الصيانة:** سُجل فيها انحرافاً سلبياً هاماً قدره -2.082.255 د.أ، بنسبة تمثل 17% من التقديرات، ويعود ذلك إلى:

- تأجيل مشروع معالجة الرمال الملوثة إلى السنة المالية المقبلة (-2 مليون د.أ)؛

\* تم وضع جزء صغير فقط من الملحق نظرا لطوله

- انخفاض كلفة خدمة النظام PDC عن التقديرات (286- ألف د.أ)؛
- تأخر إطلاق حملة "Smart Pigging" المرتبطة بصيانة الأنابيب (539- ألف د.أ)؛
- تم تسجيل مصاريف إضافية نتيجة أشغال تزفيت وإصلاح الطرق بين المنشآت الإنتاجية (779+ ألف د.أ).

هذا الانحراف يعكس درجة عالية من عدم الاتساق في تنفيذ خطة الصيانة، مما يشير إلى ضعف في جدولة المشاريع أو عدم واقعية التقديرات الأولية، وهو ما يستدعي مراجعة منهجية لتخطيط المشاريع التقنية الكبرى واعتماد أدوات أكثر ديناميكية في الرقابة.

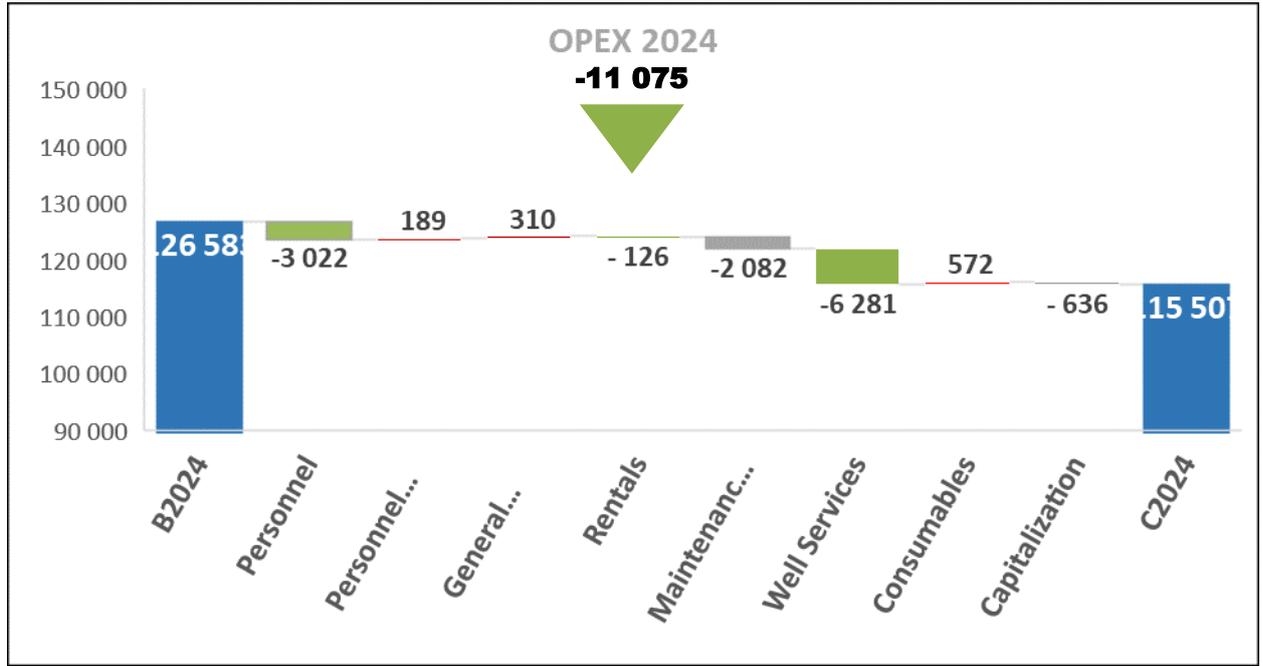
- **خدمات الآبار:** سُجِّل انحراف سلبي كبير جدًا بقيمة 6.281.484- دولار، أي بنسبة 34%، وهو من بين أكبر الانحرافات المسجلة، ويمكن تفسيره بإعادة مراجعة برنامج العمل (Workover) وتقليص عدد الآبار المستهدفة من 5 إلى 3 آبار، مما قلَّص حجم الإنفاق عن المخطط له.

هذا التراجع لا يشير بالضرورة إلى فشل تخطيطي، بل قد يكون ناتجًا عن معطيات تشغيلية ميدانية استجّدت لاحقًا وأثرت على القرارات التنفيذية، وهو ما يستدعي تضمين التحليلات الجيولوجية والتقنية بشكل أوسع عند إعداد الموازنات الخاصة بالآبار.

تشير هذه الانحرافات مجتمعة إلى أن نظام الموازنات التقديرية في مؤسسة أورهود يعاني من عدة تحديات تتعلق بالدقة التنبؤية، والقدرة على استيعاب التغيرات غير المتوقعة في النشاطات الميدانية والبيئية، ورغم أن بعض الانحرافات تعكس حسن ترشيد وتعديل في التكاليف حسب الظروف، إلا أن أخرى تُظهر وجود فجوة في التنسيق بين المصالح التقنية والمصالح المالية عند إعداد التقديرات الأولية.

بعد الانتهاء من تحليل بند الخدمات كعينة أولية، سيتم اتباع نفس المنهجية التحليلية مع بقية عناصر الموازنات التقديرية لسنة 2024، ولتقديم نظرة شاملة عن الانحرافات المسجلة، سيتم عرض مخطط بياني بالأعمدة المتتالية في الشكل رقم (08)، يبرز التغيرات الجوهرية بين التقديرات الفرضية والنتائج الفعلية، مما يسمح بتحديد مصادر الفروقات ومساهمتها النسبية في الفارق الإجمالي المسجل على مستوى التكاليف التشغيلية.

الشكل رقم (08): مخطط بياني بأعمدة متتالية لأبرز الانحرافات بين التكاليف التشغيلية الفعلية والتقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (02)

بالاعتماد على مخطط الأعمدة المتتالية المعروض لسنة 2024، يظهر أن مجمل التكاليف التشغيلية (OPEX) سجل انحرافاً إيجابياً مقارنة بالموازنة التقديرية، بفارق بلغ حوالي \$5.629.356 هذا الانحراف العام يعكس مجموع تأثيرات الفروقات المسجلة عبر مختلف عناصر المصاريف التشغيلية، وعند تحليل تفاصيل الفروقات المسجلة للعناصر الرئيسية، نلاحظ ما يلي:

- **مصاريف الأجور والموظفين (Personnel)** : سجلت زيادة ناتجة عن تقلص عدد الموظفين مقارنة بالتوقعات، إضافة إلى تأخيرات في تعبئة المناصب الشاغرة بسبب المغادرات غير المخطط لها والتقاعد، مما أدى إلى انخفاض بـ 5.839.922 دولار أمريكي.
- **خدمات الموظفين (Personnel Services)** : سجل هذا البند زيادة بـ \$1.276.651، نتيجة الارتفاع في تكاليف التمويل بسبب تأثير سعر الصرف وتطبيق ضريبة القيمة المضافة بنسبة 19% اعتباراً من شهر جويلية، إضافة إلى تنظيم خمس دورات تكوينية إضافية لم تكن مدرجة ضمن الموازنة الأصلية.
- **الخدمات العامة (General Services)** : انخفضت المصاريف بمقدار \$724.069، ويعود هذا أساساً إلى تقليص التكاليف البنكية والضريبية المرتبطة بتأخر تنفيذ بعض المشاريع، خاصة مشروع<sup>1</sup> Infill، إضافة إلى تأجيل مشاريع اختبار واعتماد المنتجات الكيميائية.

1- مشروع infill هو برنامج لحفر ابار إضافية بين الابار الحالية بهدف تعزيز استخراج النفط من الحقل وزيادة مردودية الإنتاج، يعد جزءاً من استراتيجية سوناطراك لإطالة عمر الحقل وتحسين استغلال الاحتياطات المتبقية.

- خدمات الصيانة (Maintenance Services): شهد هذا البند تراجعاً قدره \$3.437257 ، نتيجة ترحيل عدة أنشطة صيانة كبرى إلى سنة 2024، بما في ذلك معالجة الرمال الملوثة، معالجة النفايات، واختبارات Smart Pigging<sup>1</sup> ، إلى جانب مراجعة كلفة أعمال التفتيش والإصلاحات.
- خدمات الآبار (Well Services): سجل هذا العنصر زيادة معتبرة بلغت \$13.237.413، مرتبطة بتوسيع برنامج صيانة الآبار وزيادة عدد العمليات الفعلية المنجزة مقارنة بما كان مخططاً له في الموازنة.
- اللوازم الاستهلاكية (Consumables): انخفضت المصاريف بقيمة \$2.838.362، ويرجع ذلك إلى تراجع استهلاك الكهرباء بسبب الأعطال التقنية التي مست بعض المعدات الحيوية، إضافة إلى تحسين استهلاك المواد الكيميائية خاصة مادة الزيولان.
- رسملة التكاليف (Capitalisation): تم تسجيل انخفاض في قيمة التكاليف الرأسمالية مقارنة بالقيمة المقدرة، مما ساهم في تقليص مبلغ الرسملة المحقق فعلياً.

ومن خلال كل ما سبق، يتبين أن تطبيق نظام الموازنات التقديرية قد سمح برصد الفروقات المسجلة بين التكاليف التقديرية والنتائج الفعلية بشكل منهجي ودقيق، سواء عبر تحليل عينة "الخدمات الخارجية"، أو من خلال عرض الانحرافات على مستوى مختلف مكونات الموازنة التشغيلية، وقد أظهرت النتائج أن الانحرافات المسجلة ترتبط أساساً بعوامل تشغيلية ومالية لم تكن مدرجة عند إعداد الموازنة، أو بتعديلات لاحقة على المخططات التشغيلية.

كما أن تحليل منحى الأعمدة المتتالية ساهم في تقديم تصور كمي واضح لهذه الفروقات، مما يعزز أهمية المتابعة المستمرة وتحديث البيانات المرجعية عند إعداد التقديرات مستقبلاً.

## 2 مقارنة الموازنة التقديرية للتكاليف الرأسمالية (CAPEX) والتكاليف الفعلية لسنة 2024

في سياق دراسة فعالية نظام الموازنات التقديرية بمؤسسة أورهود، يتم التطرق في هذا الجزء إلى موازنة التكاليف الرأسمالية (CAPEX) لسنة 2024، وذلك من خلال مقارنة الاعتمادات التقديرية المرصودة مع ما تم إنجازه فعلياً خلال نفس الفترة، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفروقات المسجلة وتحليل أسبابها، سواء كانت ناتجة عن مستجدات تشغيلية، مراجعات فنية أو تقلبات مالية، وكما تم العمل به في دراسة التكاليف التشغيلية، تم الاعتماد على بيانات المستوى الأول من تصنيف الموازنة، مع التركيز على الفروقات البارزة ذات الأثر المالي المهم، قصد تقييم مدى دقة التخطيط الاستثماري وفعالية الرقابة المالية المطبقة على المشاريع الرأسمالية.

2-اختبارات smart pigging هي تقنية لفحص الأنابيب من الداخل باستخدام أجهزة ذكية لرصد التآكل، الشقوق، والترسبات دون تعطيل العمليات لضمان سلامة الشبكات وتحسين الصيانة الوقائية في صناعة النفط والغاز.

الجدول رقم (09): نسبة انحراف التكاليف الرأسمالية الفعلية عن التقديرية

الوحدة: دولار الأمريكي USD (د.أ. \$)

(D%)	الانحراف (D)	التكلفة الفعلية (Cr)	التكلفة التقديرية (Cp)	
39%	391.111	1.384.262	993.152	1. النفقات الرأسمالية الصغيرة
-71%	-3.281.218	1.356.943	4.638.161	2. البنية التحتية
-20%	-2.296.265	8.978.431	11.274.697	3. الزلازل
-88%	-6.538.543	851.542	7.390.085	4. الهندسة والبناء
-13%	-4.573.828	30.218.200	34.792.027	5. الابار
-100%	-90.000	0	90.000	6. دراسات التقييم
-11%	-1.350.317	10.403.607	11.753.924	7. تقنيات التشغيل
-34%	-2.261.897	4.900.254	7.162.151	1.7. التوصيلات وتحسين الغاز
20%	911.581	5.503.353	4.591.773	2.7. تقنيات التشغيل
-41%	-2.331.390	3.175.710	5.507.100	8. صيانة العمليات
-100%	-2.079.216	0	2.079.216	9. مشاريع خاصة

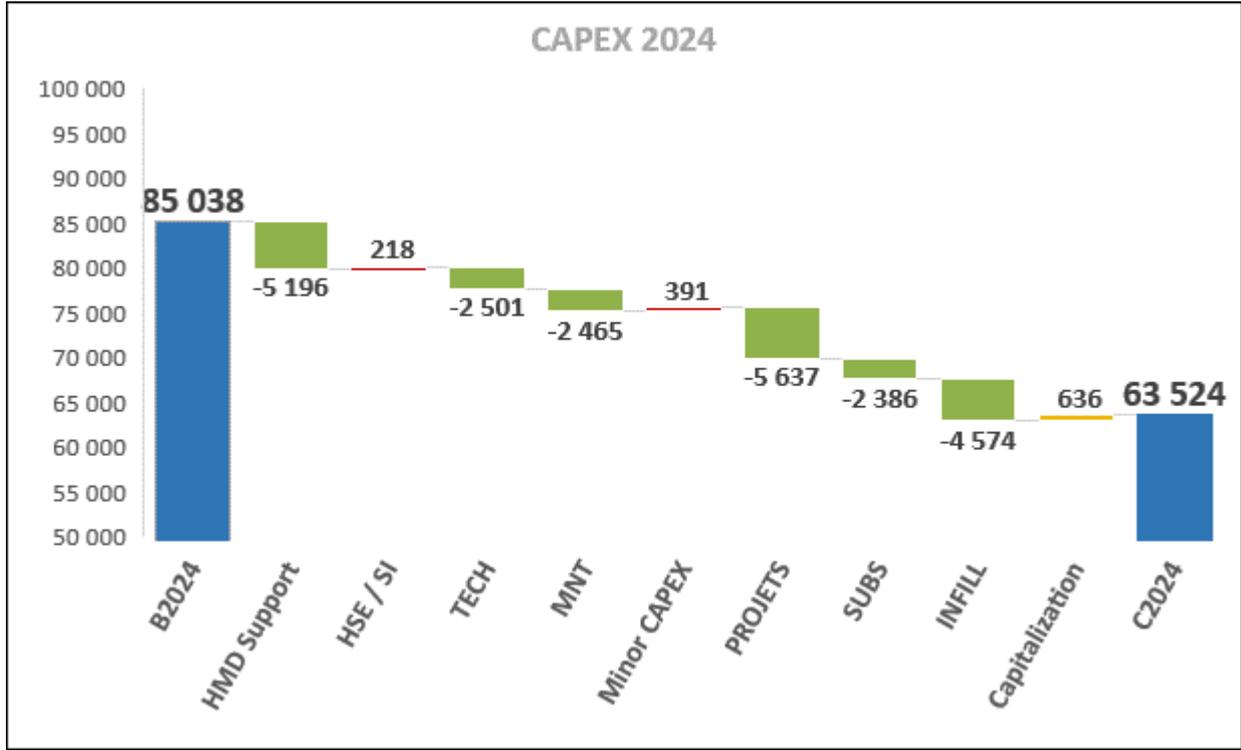
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (04)

بالاعتماد على بيانات التكاليف الرأسمالية (CAPEX) لسنة 2024 لمؤسسة أورهود واعتمادا على الملحق (05)، يظهر من خلال تحليل الفروقات بين التقديرات والإنجازات أن النظام الاستثماري للمؤسسة تأثر بمجموعة من العوامل التقنية والتنظيمية، انعكست على شكل انحرافات مالية هامة في عدة بنود. وفيما يلي عرض مفصل يجمع بين أهم الانحرافات المسجلة وتفسير أسبابها وفقاً للمعطيات الرسمية:

- **البنية التحتية:** سُجل انحراف سلبي قدره -3.281.218 د.أ، أي ما يمثل نسبة إنجاز بلغت 29% فقط من الموازنة المرصودة، يعود هذا التراجع أساساً إلى تأجيل تنفيذ مشاريع هامة مثل بناء مرافق الصيانة (Local Maintenance BdV Ord)، محطة معالجة المياه، وأحواض التبخر، وهي مشاريع تم ترحيلها بالكامل إلى سنة 2025، منها ما هي بسبب تأخر الإجراءات التعاقدية أو منها ما هي لإعادة جدولة الأولويات الاستثمارية.

- الهندسة والبناء: عرف هذا البند انحرافاً بلغ 6.538.543- د.أ أي بنسبة (-88%)، مما يعكس تأخرًا كبيرًا في تنفيذ مشاريع البناء التي كانت مبرمجة، هذا التأخر يرتبط في جزء كبير منه بتباطؤ في إطلاق الصفقات الخاصة بالبنية الفنية، إضافة إلى تعقيدات في التنسيق الهندسي وتأخر دفاتر الشروط.
  - الآبار (مشاريع قسم الحفر): رغم أنها من بين أولويات المؤسسة، إلا أن هذا البند سجل فارقًا سلبيًا بقيمة 4.573.828- د.أ أي ما يعادل (-13%)، والسبب الرئيسي يتمثل في إنجاز أربعة آبار بدلاً من خمسة، مما يعكس إعادة تقييم الجدوى التقنية لعملية الحفر، ما أدى إلى تقليص التكاليف الفعلية.
  - الدراسات التقييمية والمشاريع الخاصة: كلا البندين لم يشهد أي إنجاز فعلي خلال سنة 2024، مسجلين انحرافًا كليًا بنسبة -100%، تعود الأسباب غياب الاعتمادات التنفيذية اللازمة بسبب أولويات مستجدة داخل المؤسسة.
  - تقنيات التشغيل والتوصيلات: هذا البند شهد انحرافاً قدره 1.350.317- د.أ بالنسبة لتقنيات التشغيل، منها 2.261.897- د.أ فيما يخص التوصيلات رغم أهمية هذه المشاريع في دعم البنية التحتية الإنتاجية، أما الانحرافات فهي ناتجة عن تأخر في تنفيذ مشاريع مثل ربط آبار (QB-108 INFILL و QB-109 و QB-110)، بالإضافة إلى تأجيل تحديث نظم الاتصال والهاتف والبدء الفعلي في تطبيق نظام ERP SAP، وهي مشاريع ترخّلت بدورها إلى سنة 2025.
  - صيانة العمليات (Maintenance): سجل انحراف سلبي بـ 2.331.390- د.أ ما يعادل نسبة (-42%)، نتيجة مراجعات ميدانية لبرنامج الصيانة الاستثمارية، حيث تم تأجيل بعض العمليات (مثل صيانة التوربينات والضواغط) إلى السنة التالية، بينما أُنجزت عمليات أخرى بتكلفة أقل من المخطط لها رغم توسع نطاقها، مما يعكس تحسناً في كفاءة تنفيذ الصيانة.
- ويمكن تلخيص كل الانحرافات في المخطط البياني التالي:

الشكل رقم (09): مخطط بياني بأعمدة متتالية لأبرز الانحرافات بين التكاليف الرأسمالية الفعلية والتقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (04)

بالاعتماد على الملحق رقم (06) والذي يظهر المعطيات الميدانية مدعمة بالتدابير الرسمية التي اتخذتها المؤسسة خلال سنة 2024، أن الفروقات المسجلة بين التكاليف التقديرية والفعلية لا تعكس دائماً ضعفاً في التخطيط، بل هي في العديد من الحالات ناتجة عن قرارات تصحيحية مدروسة هدفت إلى إعادة ترتيب الأولويات الاستثمارية، وتكييف البرمجة مع المتغيرات التقنية والتنظيمية، بما يعزز من كفاءة استخدام الموارد المالية ويحد من الهدر الناتج عن التنفيذ غير الفعال، وفيما يلي بعض من الأمثلة من واقع المؤسسة:

- تم تأجيل تنفيذ مشروع معالجة المياه - الذي كان مدرجاً ضمن بند البنية التحتية - وتم استبداله بعملية اقتناء كبينة معالجة جاهزة، وهو خيار تقني بديل مكن من تجاوز صعوبات التهيئة الإنشائية وخفض التكاليف، وإن لم يُسجل كمصروف فعلي ضمن نفس البند خلال السنة المالية.
- وفيما يتعلق بانحرافات بند التوصيلات وتحسين الغاز، فقد أطلقت المؤسسة برنامجاً لتقليص آجال تنفيذ بعض الأشغال، على غرار ربط آبار (QB-108، QB-109، QB-110) INFILL، حيث تم تقليص مدة الإنجاز إلى 60 يوماً بدل المدة الأصلية، مما يعكس مرونة في التسيير الميداني ومحاولة لتدارك التأخير السابق ضمن حدود الموارد والقدرات التقنية.

- كما أن المشاريع ذات الطابع الاستراتيجي مثل استرجاع الغازات المحروقة، شهدت تقدماً معتبراً على مستوى الدراسات القبلية، حيث تم توقيع عقد<sup>1</sup> FEED في بداية سنة 2024 مع مكتب دراسات متخصص، ما يمهد لإطلاق مشروع<sup>2</sup> EPC خلال سنة 2025، وهو ما يفسر جزئياً الانخفاض في الإنفاق الفعلي مقارنة بالمخصصات، لكون المرحلة الحالية تدرج ضمن نطاق التحضير الهندسي وليس التنفيذ الميداني.
- أما بالنسبة لنظام<sup>3</sup> ERP SAP، فقد تم إمضاء عقد<sup>4</sup> AMOA مع مكتب استشارات (PWC<sup>5</sup>) من أجل إعداد دفتر الشروط، وتم التوقيع المسبق على صفقة اقتناء المنصة التكنولوجية اللازمة، ما يعني أن التكاليف الفعلية سترحل إلى السنة المالية القادمة بمجرد إطلاق الشطر التنفيذي للمشروع، الأمر الذي يفسر غياب المصاريف الفعلية ضمن هذا المحور رغم إدراجه كمشروع استثماري رئيسي.
- وبخصوص مشروع تحديث نظام الاتصال اللاسلكي (Système Radios Champ)، فقد تبين أن تأخره يرتبط بإجراءات إدارية خارجة عن نطاق المؤسسة، خاصة فيما يخص انتظار ترخيص الاستيراد من وزارة البريد والاتصالات، وهو ما يؤكد أن بعض الانحرافات المسجلة ليست نتيجة خلل داخلي، بل تعود إلى عوامل تنظيمية خارجية أثرت على الجدول الزمني للتنفيذ.
- من جهة أخرى، فإن التمديد الممنوح رسمياً لبعض المشاريع التقنية، كالمراقبة بالفيديوهات لكل من الحقل النفطي Champ، يعكس وجود رقابة تنظيمية ومتابعة دقيقة تبرر تأجيل بعض التكاليف إلى السنة التالية، دون أن يتم اعتبار ذلك خلافاً في الإنجاز، بل آلية لضمان جودة التنفيذ واستكمال المهام ضمن معايير فنية دقيقة. وعليه، يمكن القول إن تحليل الانحرافات الرأسمالية خلال سنة 2024 بمؤسسة أورهود يُظهر أن الفروقات بين التقديري والفعلي لا تعود بالضرورة إلى ضعف تخطيط، بل في أحيان كثيرة إلى استراتيجية مراجعة الأولويات، تكيف للبرمجة، أو تأجيل تقني مدروس، وكلها تدابير تهدف إلى تحسين الأداء الاستثماري العام.
- وهذا ما يعكس وجود نظام موازنات مرن، قابل للتعديل وفق مستجدات الواقع الميداني، ولو أنه لا يزال بحاجة إلى تعميق آليات التقييم البعدي لضمان فعاليته الاستراتيجية على المدى الطويل.

1- عقد FEED (Front-End Engineering Design) أي هندسة التصور الأولي للمشروع، عقد أبرمته المؤسسة مع شركة (ENG.INDIA LTD) يتعلق بإعداد الدراسة المفصلة لمشروع استرجاع الغازات المحروقة لتوفير رؤية دقيقة للتكاليف وللمخاطر التقنية قبل اتخاذ قرار الاستثمار.

2- مشروع EPC (Engineering, Procurement, Construcion) لاسترجاع الغازات المحروقة، تعاقبت أورهود مع جهة مختصة لتنفيذ المشروع بأكمله انطلاقاً من الدراسة إلى التسليم لتقليل التداخلات وتسريع وتيرة الإنجاز.

3- نظام ERP SAP (Entreprise Resource Planing) هو منصة معلوماتية لتخطيط موارد المؤسسة، يستخدم لربط مختلف الوظائف الإدارية والتشغيلية في نظام موحد، هدفه تحسين كفاءة التسير، دعم اتخاذ القرار، تعزيز الشفافية والرقابة الداخلية.

4- عقد AMOA (Assistance a maîtrise d ouvrage) أي مساعدة صاحب المشروع وهو العقد الممضى مع شركة PWC بخصوص مشروع ERPSAP، حيث ساعدت المؤسسة في إعداد دفتر الشروط الفني والوظيفي.

5- Pwc (Price waterhouse coopers) شركة استشارات دولية رائدة تقدم خدمات في التدقيق، المالية والتحول الرقمي في مشروع كمستشار تقني لمراقبة المؤسسة في إعداد دفتر الشروط وضمان اختيار الحل الأنسب.

### ثالثاً: نظام الموازنات التقديرية واتخاذ القرار في مؤسسة أورهود

في إطار تحليل دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار داخل مؤسسة أورهود، تبرز مجموعة من الآليات التنظيمية والتقارير الدورية التي تُسهم بشكل مباشر في تتبع الأداء ومراقبة تنفيذ التقديرات المعتمدة. ومن بين هذه الآليات، تكتسي الاجتماعات الدورية ومؤشرات الأداء أهمية خاصة، إذ تُعد أدوات فعالة لضمان التنسيق، وتحقيق الرقابة، وتحسين الاستجابة للمتغيرات التشغيلية والمالية والتي اعدناها بالاعتماد على الملحق (07)، ويمكن تلخيص أبرز هذه الآليات في العناصر الآتية:

#### - الاجتماعات الأسبوعية: تلعب الاجتماعات الأسبوعية داخل مؤسسة أورهود دورًا محوريًا في دعم نظام

الموازنة التقديرية وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، ومن أبرز الأدوار التي تؤديها هذه الاجتماعات:

- **التنسيق والتواصل:** تساهم في تحقيق تنسيق فعال بين مختلف الإدارات (مثل قسم الآبار، الصيانة، العمليات، التقنية، الإدارة واللوجستيك)، مما يضمن اتساق القرارات مع أهداف الموازنة التقديرية ويوفر رؤية شاملة للأداء الفعلي.

- **متابعة المشاريع:** تُمكن من تتبّع سير المشاريع، ورصد مدى الالتزام بالموازنات الزمنية والمالية، مما يسمح باتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.

- **حل المشكلات:** تُعد هذه الاجتماعات منصة لمناقشة التحديات الفعلية التي تواجه الأقسام التشغيلية واقتراح حلول آنية وعملية، مما يُقلّل من تأثير الانحرافات السلبية عن الموازنة.

- **مواءمة الأهداف:** تُساهم في ضمان توافق الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقًا في إطار الموازنة التقديرية، مما يعزز من نجاعة التوجيه الإداري.

- **التغذية العكسية والتحسين المستمر:** تُوفّر هذه اللقاءات دورية فرصة لاستلام وتبادل الملاحظات، وهو ما يفتح المجال أمام مراجعة دائمة للمؤشرات التقديرية وتحسين طرق التنفيذ.

- **إدارة المخاطر:** تُمكن المؤسسة من رصد المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بالأنشطة، ما يساهم في الحد من الانحرافات مستقبلاً ويضمن استقرار الأداء.

- **تشجيع الابتكار:** تُشكّل فضاءً مفتوحًا لطرح الأفكار الجديدة والمبادرات، ما قد يساهم في تحسين استخدام الموارد وتعديل الموازنة التقديرية بشكل إبداعي.

#### - مؤشرات الأداء الرئيسية الأسبوعية (KPIs): تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية أداة تحليلية دقيقة ضمن

منظومة الموازنة التقديرية، وتؤدي وظائف حيوية في دعم اتخاذ القرار، من خلال:

- **قياس الأداء:** تُمكن من تقييم الأداء الكمي والنوعي لمختلف الوحدات مقارنةً بالأهداف المالية والتشغيلية المعتمدة في الموازنة.

- **دعم اتخاذ القرار:** توفر معلومات آنية وموثوقة للإدارة العليا، تساعد على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لتعديل السياسات أو إعادة توزيع الموارد.
- **مواءمة الأهداف:** تُسهم في الربط بين الأداء التشغيلي اليومي والأهداف الاستراتيجية العامة، مما يضمن سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح المخطط له.
- **تحديد الاتجاهات:** يسمح تتبع الـ KPIs باكتشاف أنماط الأداء عبر الزمن، مما يساعد على التنبؤ بالانحرافات المستقبلية والاستعداد لها.
- **التحسين المستمر:** يوفر النظام تغذية راجعة منظمة حول الأداء، ويُحفز المؤسسة على مراجعة مكوناتها التقديرية لتحقيق نتائج أفضل.
- **تعزيز الشفافية:** تُسهل مؤشرات الأداء عملية التواصل الداخلي، عبر تقديم بيانات واضحة لجميع الفاعلين حول مدى تقدم الأنشطة وفقاً للموازنة.
- **المساءلة والتحفيز:** من خلال تحديد معايير أداء واضحة، تُعزز مؤشرات الأداء من شعور الموظفين بالمسؤولية، وتزيد من مستوى التزامهم بتحقيق الأهداف المرسومة.
- **الاجتماعات الشهرية مع الوصاية:** تُعد الاجتماعات الشهرية مع الجهة الوصية آلية رقابية وتنظيمية أساسية، تساهم في تفعيل نظام الموازنة التقديرية وتدعيم جودة اتخاذ القرار من خلال:
  - **مراقبة الأداء وتقييمه:** يتم خلال هذه الاجتماعات تقييم مدى التزام المؤسسة بالمؤشرات التقديرية، وتحديد الانحرافات وتقديم تقارير الأداء الشهرية.
  - **المواءمة الاستراتيجية:** تضمن هذه الاجتماعات توافق توجهات المؤسسة مع السياسات العامة للوصاية، وتُفادي القرارات التي قد تخرج عن الإطار الاستراتيجي المرسوم.
  - **اتخاذ قرارات مستنيرة:** توفر المناقشات المستندة إلى مؤشرات الأداء والبيانات المحاسبية أرضية صلبة لاتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معطيات دقيقة.
  - **حل المشكلات:** تُقدّم فرصة لمناقشة الإشكالات التي تعترض تنفيذ الموازنة، مع الاستفادة من دعم وخبرة الجهة الوصية في اقتراح حلول فعالة.
  - **تعزيز التواصل:** تدعم هذه الاجتماعات حواراً منتظماً وشفافاً بين الطرفين، مما يسهل تبادل المعلومات والتوقعات.
  - **المصادقة على القرارات المهمة:** يتم خلالها عرض القرارات الاستراتيجية والمالية الكبرى على الجهة الوصية للموافقة، مما يُكرّس مبدأ الرقابة التشاركية.

- **التخطيط والتوقع:** تُساعد هذه الاجتماعات على استشراف التحولات المستقبلية، واقتراح تعديلات على الموازنة لتكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات.
- **المساءلة والشرعية:** تُعزز هذه اللقاءات مبدأ المساءلة المالية، وتُكرس الشفافية في استخدام الموارد، وهو ما يدعم ثقة الوصاية في أداء المؤسسة.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سيتم من خلال هذا المطلب عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومن ثمة اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت الدراسة الميدانية التي أُنجزت على مستوى مؤسسة أورهود، وتحديدًا من خلال تتبع كيفية اعداد مختلف الموازنات والرقابة عليها لسنة 2024، عن مجموعة من النتائج الهامة التي تعكس واقع تطبيق نظام الموازنات في المؤسسة ومدى مساهمته في ترشيد اتخاذ مختلف القرارات، وقد تم الوقوف على جوانب إيجابية عديدة تؤكد تطور الثقافة التسييرية داخل المؤسسة، إلى جانب بعض النقائص التي تُظهر الحاجة لمزيد من التحسين والتنظيم، وقد شملت النتائج شقين رئيسيين هما: الموازنة التشغيلية والموازنة الاستثمارية.

#### 1. على مستوى الموازنة التشغيلية

- وجود بنية تنظيمية واضحة ومسؤولة عن إعداد وتتبع الموازنة: تم التأكد من وجود توزيع دقيق للمهام بين المديرية العامة، مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف، ومصالحة مراقبة التكاليف، ما ساعد على التنسيق السلس عند إعداد الموازنة ومتابعة تنفيذها؛
- تطبيق آلية مقارنة دورية بين الفعلي والتقديري: تعتمد المؤسسة على نظام تحليل دوري للانحرافات، حيث تُطلب تبريرات مفصلة عند وجود فروقات جوهرية، خاصة في بنود حساسة كخدمات الموظفين؛
- اعتماد الموازنة كمرجع فعلي في اتخاذ القرار: تشير تصريحات مسؤولي المؤسسة إلى أن التعديلات في التكاليف والمصادقة على طلبات التمويل تمر عبر قنوات تتماشى مع المخصصات التقديرية، مما يعكس احترام الموازنة كأداة مرجعية؛
- تسجيل انحرافات ملحوظة في بعض البنود الأساسية: أبرزها بند خدمات الموظفين، الذي عرف تجاوزات معتبرة نتيجة لزيادة غير مبرمجة في عدد الأعوان الموسمين، ونفقات إضافية لخدمات الإيواء والتنقل، رغم أن المؤسسة قامت باتخاذ تدابير لتقليص اجال الأشغال وتحسين التحكم الزمني في الموارد، كما هو الحال في مشروع ربط الابار؛

- عدم استخدام أدوات رقمية حديثة في تحليل الموازنات: ما تزال المؤسسة تعتمد بشكل كبير على جداول Excel والتحليل اليدوي، ما يبطل عملية التتبع، ويرفع من احتمالية الخطأ، خاصة مع الحجم الكبير للبيانات التشغيلية، على الرغم من امتلاك المؤسسة لنظام الي مدمج لإدارة موارد المؤسسة SAP؛

- ضعف إشراك بعض المصالح التقنية في إعداد الموازنة: رغم الطابع التشاركي المعلن، بيّنت بعض الوثائق أن المشاركة في إعداد الموازنة لا تشمل جميع الفروع بنفس الدرجة، مما قد ينعكس على واقعية التقديرات في بعض الحالات.

## 2. على مستوى الموازنة الاستثمارية

- ربط الاستثمار بمؤشرات الأداء الإنتاجي والفني: تعكس الموازنات الاستثمارية للمؤسسة محاولة جادة لربط التكاليف الاستثمارية باحجيات حقيقية تتعلق بتحديث آليات الحفر، تعزيز الطاقات الإنتاجية، وتحسين السلامة الصناعية؛

- وجود لجان مختصة لدراسة المشاريع قبل برمجتها: يتم إخضاع المشاريع الاستثمارية لدراسة مسبقة من طرف لجان مختلطة تجمع بين التقنيين والماليين، مما يُعدّ ممارسة عقلانية تحدّ من هدر الموارد وبالتالي تخصيصها واستغلالها بشكل أفضل؛

- مرونة في إعادة برمجة المشاريع حسب الأولوية: خلال سنة 2024، قررت المؤسسة تأجيل بعض المشاريع متوسطة الأهمية لتحويل الموارد نحو مشاريع أكثر إلحاحًا في مجال الخدمات اللوجستية، كما وقعت تمديد لبعض العقود وتسريع بعضها، أو الإلغاء في بعض الحالات كإلغاء مشروع انشاء وحدة معالجة المياه واستبداله بشراء كينة جاهزة، وهذا ما يدل على وجود عقلنة في القرار؛

- تأخر في تنفيذ بعض المشاريع بسبب طول الإجراءات الإدارية: لوحظ أن بعض مشاريع الاستثمار المبرمجة لم تتطلق فعليًا خلال السنة المالية، نتيجة تعقيد مسار المصادقة أو تأخر وصول العتاد المطلوب، كانتظار رخصة الاستيراد لمعدات الاتصال من الجهات الوصية؛

- نقص آليات التقييم بعد الإنجاز: رغم احراز تقدم في مراحل الدراسة والعقود (مثل توقيع عقود AMOA و FEED)، لا يزال غياب التقييم الممنهج لعوائد المشاريع بعد تنفيذها يمثل نقطة ضعف.

تُظهر الدراسة أن مؤسسة أورهود تمتلك مقومات تنظيمية وبشرية مؤهلة لتطبيق نظام موازنات فعال، لكنه في المقابل يواجه تحديات كبيرة، فقد أشرنا سابقًا لوجود قسم لمراقبة التسيير كل ما تم معالجته في هاته المذكرة كان يجب أن يكون من اختصاصه، إلا أنه تحت وصاية مديرية المالية أولاً ويقوم بمهام تدقيقية ثانياً، من جهة أخرى تمتلك المؤسسة نظام رقمي مدمج من أحدث نماذج إدارة موارد المؤسسة إلا أنها بالمقابل تعاني من ضعف

الدقة التقديرية، بطيء عملية اتخاذ القرار ونقص أدوات الرقابة اللاحقة بسبب عدم تفعيل هذه الأداة الرقمية في شقها المالي. ومن هذا المنظور، يمكن تصنيف النظام المعتمد في المؤسسة ضمن النماذج "القابلة للتطوير"، حيث تتوفر فيه نواة جيدة لبناء نظام تخطيط ورقابة أكثر كفاءة وقدرة على التنبؤ وترشيد اتخاذ القرار.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نصل إلى اختبار مدى صحة الفرضيات المتبناة في هاته الدراسة كما يلي:

#### 1. الفرضية الرئيسية

اعتماد نظام الموازنات التقديرية يساهم في ترشيد اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات كمية دقيقة واليات متكاملة للتخطيط والرقابة في مؤسسة أورهود-سوناطراك.

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن نظام الموازنات التقديرية المعتمد داخل مؤسسة أورهود يمارس دوراً كبيراً في دعم مختلف مستويات اتخاذ القرار، سواء في المجال التشغيلي أو الاستثماري، ويظهر ذلك من خلال آليات الأعداد المنظمة ومقارنة الفعلي بالتقديري المعتمدة بصفة دورية، وتوجيه القرارات التصحيحية وفق الانحرافات المسجلة، بالإضافة إلى اعتماد الموازنة كوثيقة مرجعية عند تعديل البرامج أو المصادقة على النفقات. كما ساهم توفر بيانات كمية دقيقة عن النشاطات مصنفة حسب مراكز المسؤولية، في تحسين فهم التكاليف وتخصيص الموارد بشكل أكثر عقلانية، غير أن استمرار الاعتماد على أدوات تحليل تقليدية مثل جداول Excel، إلى جانب تأخر تقييم العوائد الفعلية لبعض المشاريع الاستثمارية، يشكل قيوداً تحدّ من التكامل التام للنظام. كما تؤكد الإجراءات المتخذة مثل تقليص آجال الإنجاز، إلغاء مشاريع والانتقال إلى حلول بديلة، بأن نظام الموازنات التقديرية يستغل عملياً كمرجع في اتخاذ القرار، ما يعكس فعاليته في التطبيق رقم النقائص المسجلة. تؤكد النتائج أن الفرضية الرئيسية مقبولة، إذ أن نظام الموازنات يُعتبر أداة فعّالة لتحسين جودة القرار داخل المؤسسة، مع ضرورة العمل على ترقية أدواته التقنية والتقييمية.

#### 2. الفرضية الفرعية الأولى

يساهم نظام الموازنات التقديرية في ترشيد العملية التخطيطية داخل مؤسسة أورهود - سوناطراك من خلال استغلال أدوات ونماذج مناسبة لكل نوع من الموازنات.

أظهرت الدراسة أن التخطيط المالي في المؤسسة يستند إلى موازنات تفصيلية مبنية وفق طبيعة النشاط، سواء على مستوى التشغيل أو الاستثمار، وقد ساعد هذا التصنيف في ضبط الحاجيات وتحديد الأولويات، خاصة في ظل القيود التمويلية وتذبذب بيئة العمل، كما تبيّن وجود لجان متخصصة لدراسة المشاريع قبل إدراجها في الموازنة الاستثمارية، ما يعزز من عقلنة التقديرات والحد من الهدر.

وتظهر الإجراءات المنفذة خلال سنة 2024 أن المؤسسة تسعى فعليا الى مراجع أولوياتها التخطيطية وتكييف برامجها مع المعطيات الواقعية، كما يتضح في قرارات الغاء بعض المشاريع أو تعديل اجال وأشكال تنفيذها، وهو ما يدل على استخدام الموازنة كأداة لتوجيه العملية التخطيطية.

ومع ذلك، كشف التحليل عن ضعف نسبي في إشراك بعض المصالح التقنية في مرحلة إعداد الموازنات التشغيلية، مما ينعكس أحيانا على دقة التقدير، كما أن غياب النماذج العلمية كالمبرمجة الخطية، نماذج ادارة المخزون وعدم استغلال الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل تخطيط موارد المؤسسة (ERP)\* يقلل من دقة التقديرات ويُطىء من سرعة تعديلها ومواكبة المستجدات الفعلية، وهو ما يقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة الفورية للتغيرات.

تؤكد النتائج إذن أن الفرضية الفرعية الاولى مقبولة الى حد ما إذ يساهم نظام الموازنات في ترشيد التخطيط، مع التأكيد على ضرورة دعم التشارك وتحديث البنية التقنية لضمان تجاوب أفضل مع الأداء المؤسسي.

### 3. الفرضية الفرعية الثانية

يساهم نظام الموازنات التقديرية في ترشيد عملية تقييم الأداء والرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي

بالتقديري.

أبرزت الدراسة أن مؤسسة أورهود تعتمد بانتظام على تحليل الانحرافات بين التقديرات والنتائج المحققة، خاصة في البنود الحساسة كخدمات الموظفين، ويُطلب من مصالح التنفيذ تقديم تبريرات دقيقة عند تسجيل فروقات جوهرية، وهو ما يُعدّ ممارسة رقابية تدعم ثقافة المساءلة والتحكم.

كما أن التعديلات في مخصصات الإنفاق تستند غالباً إلى نتائج الرقابة الموازنية، ما يدل على وجود تكامل فعلي بين الجانب الرقابي ووظيفة اتخاذ القرار، وتُعد الإجراءات التصحيحية المنفذة خلال سنة 2024 (مثل تغيير طبيعة بعض المشاريع، أو تسريع وتيرة إنجازها، أو استبدال حلول فنية بأخرى أكثر ملاءمة) مؤشرا واضحا على ربط نتائج الموازنة بالقرارات التصحيحية على أرض الواقع، بما يعزز الديناميكية في إدارة الأداء.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، فإن عملية التقييم بعد الإنجاز ما تزال في حاجة إلى مزيد من التفعيل، خاصة من خلال إعداد تقارير تقييمية منهجية لقياس الأثر الفعلي للمشاريع المنجزة على الأداء العام.

\* على الرغم من أننا لاحظنا وجود نظام (ERP) والمسمى SAP في المؤسسة إلا أن المؤسسة ما زالت تعتمد على الادوات التكنولوجية التقليدية مثل

يُستغل نظام الموازنات فعلياً في تقييم الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية، مع دعوة لتعزيز مرحلة ما بعد الإنجاز لضمان رقابة استراتيجية أكثر شمولاً، وعليه فإن الفرضية مقبولة.

#### 4. الفرضية الفرعية الثالثة

يلعب نظام الموازنات التقديرية دوراً محورياً في تحفيز المستخدمين بمؤسسة أورهود-سوناطراك.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن نظام الموازنات التقديرية المطبق في مؤسسة أورهود - سوناطراك لا يُستخدم كأداة فعالة لتحفيز المستخدمين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فرغم اعتماد الموازنة على تقسيم المصاريف حسب مراكز المسؤولية ووجود مسارات واضحة في إعداد ومراجعة التقديرات، إلا أن هذه الجوانب تبقى ذات طابع تقني وتنظيمي، ولا تُترجم فعلياً إلى سياسات تحفيزية واضحة.

وقد تبين من خلال تحليل الوثائق وتصريحات المعنيين أن إعداد الموازنات لا يتم بمشاركة متوازنة لجميع المصالح، حيث تسجل بعض الأقسام التشغيلية ضعفاً في المشاركة في مرحلة إعداد التقديرات، ما يؤدي إلى تقليص ارتباط المستخدمين بالأهداف المقررة، ويضعف من شعورهم بالانخراط الفعلي في التخطيط المالي. إضافة إلى ذلك، لم يتم تسجيل وجود أي نظام تحفيز مبنى على مؤشرات الأداء المرتبطة بتحقيق أهداف الموازنة، سواء في شكل مكافآت مالية أو امتيازات وظيفية، كما لا يتم استخدام نتائج تنفيذ الموازنة كأساس لتقييم أداء الأعوان أو تطوير مساراتهم المهنية مما يجعل الأثر التحفيزي للنظام شبه منعدم.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية التي مفادها أن "نظام الموازنات التقديرية يساهم في تحفيز المستخدمين داخل مؤسسة أورهود - سوناطراك" غير صحيحة، حيث لم تُسجل مؤشرات ملموسة على مساهمة هذا النظام في خلق ديناميكية تحفيزية أو ربطه بمرودية المستخدمين، مما يُفضي إلى نفي الفرضية.

#### 5. الفرضية الفرعية الرابعة:

لعب نظام الموازنات التقديرية دوراً محورياً في تعزيز الاتصال بمؤسسة أورهود- سوناطراك.

أظهرت المعطيات الميدانية أن آلية إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية داخل مؤسسة أورهود - سوناطراك تعتمد على مسارات تنظيمية واضحة، تتسم بتدرج هرمي منظم وتنسيق فعلي بين مختلف المستويات الإدارية، وقد تم تسجيل وجود قنوات اتصال رسمية بين مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف ومصالح التنفيذ، تتمثل في تبادل مراسلات، اجتماعات دورية، وجلسات عمل لتعديل التقديرات أو دراسة الفروقات، مما يدل على توظيف الموازنة كأداة للتواصل المالي والتقني.

كما أن اعتماد المؤسسة على مبدأ مراكز المسؤولية في هيكلتها الموازنانية ساهم في تحديد المرجعيات التنظيمية لتبادل المعلومات، وتوزيع المهام بوضوح، مما يُعزز شفافية الاتصال ويُسهل اتخاذ القرار على أساس معلومات دقيقة متداولة بين الجهات المعنية.

ويُضاف إلى ذلك أن بعض الإجراءات التصحيحية المعتمدة خلال سنة 2024، مثل إعادة جدولة المشاريع أو تقليص آجال الإنجاز، تمت بناءً على تنسيق بين المصالح التقنية والمالية، ما يعكس تفاعلاً مباشراً وفعالاً في إطار نظام الموازنة.

تؤكد الدراسة أن نظام الموازنات التقديرية يُساهم بشكل فعلي في تعزيز الاتصال داخل مؤسسة أورهود-سوناطراك، من خلال إنشاء قنوات تواصل واضحة، وتنظيم عملية تبادل المعلومات بين الوحدات، بما يساهم في تحسين التنسيق وتحقيق الانسجام في تنفيذ البرامج. وعليه، فإن الفرضية تُقبل.

## خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق، يمكن القول إن مؤسسة أورهود - سوناطراك تُبدي إرادة فعلية في ترسيخ نظام فعال للموازنات التقديرية، وهو ما يتجلى من خلال الهيكل التنظيمية الدقيقة، والإجراءات المصاحبة التي تم اعتمادها على مختلف المستويات، إلى جانب توفر كفاءات بشرية مؤهلة، وتدفق معلوماتي كافٍ يدعم اتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن نظام الموازنات يُستخدم داخل المؤسسة كأداة مرجعية للتخطيط والرقابة، مع اعتماد آليات دورية لمقارنة الأداء وتعديل البرامج وفقاً للمعطيات الفعلية، كما أن الإجراءات التي اتخذت خلال سنة 2024، من إعادة برمجة بعض المشاريع أو تعديلها تعكس مرونة المؤسسة في التفاعل مع متغيرات الواقع، بما يعزز من ديناميكية التخطيط المالي.

ومع ذلك، فإن تفعيل هذا النظام على نحو أكثر تكاملاً يقتضي تعزيز التنسيق بين الهياكل التقنية والمالية، وتكثيف العمل على ترسيخ ثقافة التسيير القائم على الرقابة القبلية والبعدية، خاصة خلال مراحل إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنات. كما أن بعض التحديات لا تزال مطروحة، لاسيما ما يتعلق بضعف استباق الانحرافات وغياب المرونة الكاملة في مواجهة المستجدات التشغيلية، إلى جانب محدودية استخدام أدوات التقييم بعد الإنجاز. وعليه، فإن التحدي الحقيقي لا يكمن في توفر نظام موازنات بحد ذاته، بل في مدى تفعيله كمكوّن استراتيجي داخل المنظومة التسييرية، وتوظيفه بفعالية لتوجيه النشاطات وترشيد الموارد خصوصاً في قطاع حساس مثل المحروقات، ويظل رفع كفاءة هذا النظام رهيناً بإرادة تنظيمية واعية، ورؤية تشاركية تشمل جميع الفاعلين بما يسمح بتحقيق التكيف مع التحولات وضمان استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة.

خاتمة عامة

بعد التطرق لموضوع" دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية" في شقه النظري، تبين أن الموازنة التقديرية تعد أداة محاسبية وتسييرية فعالة، تساهم في ضبط الاحتياجات، تخطيط الأنشطة وتقييم الأداء، من خلال اليات كمية مقارنة بين التقديرات المسبقة والنتائج المحققة، كما بينت الدراسات السابقة أن اعتماد الموازنات التقديرية يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الفعالية في استعمال الموارد وتحسين نوعية القرارات.

وقد فرضت التحولات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات الجزائرية في ظل بيئة متغيرة ومُتسمة بتعدد المعطيات التشغيلية والتمويلية، ضرورة تبني أدوات تحليل وتخطيط أكثر دقة، تأتي على رأسها الموازنة التقديرية التي هي وسيلة ضرورية لضبط مختلف الأنشطة ضمن منطق التسيير بالأهداف والنتائج.

وانطلاقا من هذا الأساس، كان الهدف من دراستنا ابراز مدى مساهمة نظام الموازنات التقديرية في دعم اتخاذ القرار داخل مؤسسة أورهود- سوناطراك، من خلال تحليل مضمون الموازنات المعتمدة لسنة 2024 وتقييم اليات الاعداد والرقابة والتطبيق، سواء في الجزء التشغيلي أو الاستثماري.

وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- وجود هيكل تنظيمي مسؤول عن إعداد وتتبع الموازنات، موزع بين مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف، ومصالحة مراقبة التكاليف، مما أتاح مستوى مقبولا من التنسيق؛
- اعتماد تحليل دوري للانحرافات بين التقديري والفعلي، مع تبرير الفروقات، خاصة في البنود الحساسة؛
- استعمال الموازنة كمرجع فعلي عند تعديل التكاليف أو اتخاذ قرارات التمويل، مع احترام الإجراءات المرتبطة بالمصادقة والضبط؛
- تسجيل انحرافات معتبرة في بعض البنود، خصوصا خدمات الموظفين، بسبب تغيرات تشغيلية غير مبرمجة، مع ملاحظة اتخاذ المؤسسة لتدابير تصحيحية لتحسين التحكم في الأجال والموارد؛
- اعتماد أدوات تحليل تقليدية (Excel)، مع غياب منظومة رقمية متكاملة لمتابعة الموازنة بالرغم من توفر القاعدة التقنية المؤهلة لذلك؛
- تفاوت نسبي في إشراك المصالح التشغيلية في إعداد التقديرات، مما ينعكس على واقعية بعض المخرجات؛
- وجود لجان مختصة لدراسة المشاريع الاستثمارية قبل برمجةها، وتسجيل مرونة في اعداد توجيه الأولويات، كما اتضح من خلال بعض القرارات المتعلقة بتعديل أو الغاء مشاريع خلال سنة 2024؛

- غياب تفعيل كاف لآليات تقييم العائد الفعلي للمشاريع بعد الإنجاز، مما يُضعف وظيفة الرقابة الاستراتيجية؛

- غياب نظام حوافز قائم على تحقيق أهداف الموازنة على مستوى مراكز المسؤولية.

تُظهر الدراسة أن مؤسسة أورهود تتوفر على نواة تنظيمية قوية، وإمكانيات بشرية ومادية تؤهلها لتطبيق نظام موازنات فعال، غير أن غياب أدوات رقمية، وتفاوت مستوى إشراك الفاعلين، وتجميد ثقافة التحفيز، عوامل لا تزال تُضعف مردودية هذا النظام.

وبناءً على ما تم التوصل إليه، نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة تفعيل نظام معلومات محاسبي ومالي رقمي متكامل يتيح متابعة دقيقة وانية للموازنات؛

- تحسين آليات التنسيق الأفقي بين المصالح، وتوسيع المشاركة في إعداد التقديرات؛

- ربط تقييم الأداء الفعلي ب أهداف الموازنة خاصة فيما يتعلق بالمشاريع الاستثمارية؛

- اعتماد نظام تحفيز قائم على مؤشرات أداء قابلة للقياس مرتبط بتحقيق التوازن بين الفعلي والتقديري؛

- تعزيز التكوين في مجال إعداد ومتابعة الموازنات لفائدة الأعوان والمصالح التقنية؛

- تكريس ثقافة التسيير بالأهداف والنتائج داخل مختلف مستويات المؤسسة.

تكملة لهذه التوصيات، يجب التأكيد على أن نجاح نظام الموازنات التقديرية رهين بمدى توفر الإرادة

التنظيمية في المؤسسة لتبني هذا النظام بصفته آلية شاملة للتخطيط والتحكم، وليس مجرد إجراء إداري شكلي.

ويبقى العنصر البشري هو الحلقة المحورية في تفعيل هذا النظام، من خلال إشراكه وتحفيزه وتوعيته بأهمية التحكم

في التكاليف وتوجيه الموارد بكفاءة، خدمة لأداء المؤسسة واستمراريتها في بيئة متغيرة.

وانطلاقاً من النتائج المحققة يمكن توسيع هذه الدراسة في اتجاهات بحثية مستقبلية متعددة، من بينها:

- دراسة العلاقة بين الموازنة التقديرية ونظم المعلومات المالية المتكاملة وأثرها على سرعة وجودة

القرار؛

- تحليل دور الموازنات التقديرية في تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات العمومية؛

- اجراء مقارنة بين مؤسسات قطاع المحروقات ومؤسسات صناعية أخرى، معرفة اختلاف الممارسات

الموازنتية وأثرها على الأداء؛

- تقييم أثر التحول الرقمي على فعالية أنظمة الموازنات في المؤسسات الجزائرية.

هذه الافاق قدد تمثل منطلقا لبحوث مستقبلية عميقة تساهم في تطوير الممارسات المحاسبية والتسييرية،

وتساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات الهيكلية والتكنولوجية في بيئة الأعمال الحديثة.

وفي الأخير، أرجو أن أكون قد وُفِّت في إنجاز هذا العمل المتواضع بما يُلائم أهمية الموضوع وتشعب أبعاده، وبما يعكس الجهد المبذول في ربط الإطار النظري بالواقع التطبيقي لمؤسسة أورهود - سوناپراك. كما أطمح أن يُشكّل هذا البحث تمهيداً يُفتح من خلاله المجال أمام دراسات لاحقة تُعالج موضوع نظام الموازنات التقديرية من زوايا أكثر عمقاً، وتتناول بالتفصيل آليات التكامل بين أدوات التسيير الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، بالنظر إلى الأهمية المتزايدة لهذه الأدوات في محيط مؤسسي متسارع التغير.

كما قد قال الله تعالى:

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

[التوبة: 105]

فما هذا العمل إلا محاولة اجتهادية نابغة من رغبة صادقة وقناعة بأهمية العلم والعمل في خدمة الصالح العام، راجيةً أن يجعل الله فيه النفع والفائدة، والقبول والتوفيق من الله عز وجل.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### I. القرآن الكريم

1. سورة يوسف، الآيات 45\_49.

### II. الكتب

1. فؤاد بن جدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين، الطبعة الأولى، دار ألفا للنشر-استيراد وتوزيع الكتب، الجزائر، 2021.

2. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

### III. الأطروحات، الرسائل والمذكرات

1. بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2016.

2. معمر بوكريكب، استخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج التمويين، 2023.

### IV. المقالات

#### أولاً: باللغة العربية

1. أحمد قايد نور الدين وبروبة الهام، استخدام الموازنات التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB فرع ENERALCAKB، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 12، الجزائر، 2015.

2. أوبختي نصيرة، عيسى نبوية، الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية مجلة بحوث الاقتصاد والمانجمنت، مجلد 1، ال عدد 2، الجزائر، 2020.

3. بن عامر صافية، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، المجلد7، العدد1، 2021.
4. بوشخي بوحوص-بوعزة عبيد بشير، محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية-دراسة حالة مصنع رونو، مجلة دفاتر بوادكس، الجزائر، مجلد12، عدد1، 2023.
5. حكمة يونس محمد أبو الحجاج، صنع القرارات التخطيطية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مصر، مجلد2، عدد3، يوليو 2019.
6. حمزة كواديك، أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حالة فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال بالمدينة للفترة (2015-2018)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، مجلد9، عدد2024.
7. رمضان عفيف، مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، مجلد3، عدد2، الجزائر، 2020.
8. محمد بشير إبراهيم أحمد، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات المالية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان -، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، السعودية، مجلد4، عدد8
9. محمد بن جاب الله، محاسبة المسؤولية كأداة للتنسيق بين أهداف مراكز المسؤولية في المؤسسة، مجلة العدد الاقتصادي، مجلد5، عدد1، الجزائر، 2021.
10. محمد لمين علون واخرون، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الابار، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، مجلد7، عدد1، 2021.
11. مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، ال عدد13، جوان2018.
12. المختار حميدة، رزيقة مخوخ، دور الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بن حمادي لصناعة أكياس التغليف polyben برج بوعريرج، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، مجلد8، عدد14، 31مارس2017.

ثانياً: باللغة الأجنبية

1. Emanuela Hutani, The importance of the budgeting activity in the decision-making process, European journal of Accounting, finance and business, issue 3, volume 10, Romania, 2022.
2. Kindo Hamidou, Le système budgétaire comme outil de mesure de la performance d'une organisation internationale, cas du CAFRAD, revue internationale des sciences de gestion, volume 5, numéro 4, maroc, 2022
3. Touicher Ouardia, Loulid Mohamed, Gestion Budgétaire : un levier clé pour la prise de décisions stratégiques, revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation, numéro 20, maroc, 2023.

.v. الدروس والمحاضرات

1. د. حسين يحيى، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة إدارة مالية، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.

.vi. مصادر أخرى

الموازنة-التقديرية-كوسيلة-لاتخاذ-iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/  
القرار-بن-زعيط-وهيبة.pdf

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إجراءات اعداد ومراجعة الموازنات التقديرية

	ORGANISATION OUHOUH	Page: 1 sur 19
	PROCEDURE DE PREPARATION ET DE REVISION DES BUDGETS	Date mise en oeuvre: Juillet 2000 REVISION 1 Septembre 2006

DECISION N°..... du .....

Objet: Mise en oeuvre de la procédure de PREPARATION ET DE REVISION DES BUDGETS

Le Directeur Général:

Vu l'accord Cadre d'Unitisation en date du 09-01-1997 pour le développement et l'exploitation du gisement OUHOUH, confiant le rôle d'opérateur à SONATRACH.

Vu la Procédure d'Opérations Unifiées en date du 27-10-1998 créant l'Organisation OUHOUH et la désignant opérateur délégué sous le contrôle et la responsabilité de SONATRACH.

Vu la proposition de procédure de PREPARATION ET DE REVISION DES BUDGETS formulée par la structure Planification et contrôle de coûts.

Vu la décision n° 2023/05-RHU-AMT du 22 10 2005 désignant Monsieur OUBIRA Abdelouahab en qualité de Directeur Général de l'Organisation Ouhoud.

Vu l'approbation de la procédure de PREPARATION ET DE REVISION DES BUDGETS (PR-PB-02, révision 1) par le Conseil de Gestion de l'Unité.

Dans le cadre de la mise en place des outils de gestion,

DECIDE

ARTICLE 1 : La procédure de PREPARATION ET DE REVISION DES BUDGETS (PR-PB-02, révision 1) est approuvée.

ARTICLE 2 : Cette procédure sera mise en place à compter de sa date de signature.

ARTICLE 3 : Les responsables de la structure Planification et Contrôle Coûts et l'ensemble des responsables concernés sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de la mise en place de cette procédure.

Le Directeur Général,

A. OUBIRA

SOMMAIRE

1.- INTRODUCTION

2.- OBJECTIFS

3.- ENCADREMENT

4.- DESCRIPTION DU PROCESSUS

4.1.- Hypothèses d'entrée

4.2.- Calendrier d'élaboration

4.3.- Circulaires d'élaboration

4.4.- Elaboration du Budget par structure

4.4.1.- Elaboration du Budget OPEX

4.4.2.- Elaboration du Budget OPEX des structures Support (Admin.)

4.4.3.- Elaboration du Budget CAPEX

4.5.- Réunions PCC/Structures & PCC/Management

4.6.- Consolidation et approbation du Budget

4.7.- Révision du Budget Annuel et du Budget Global

5.- INTERFACES AVEC D'AUTRES PROCEDURES

6.- GESTION DE CETTE PROCEDURE

7.- ANNEXES

1.- INTRODUCTION

Cette procédure fait partie des systèmes de planning, budgets et contrôle de l'Organisation Ouhoud, qui vont :

- Permettre d'établir des objectifs
- Contribuer à mesurer les résultats
- Recommander des actions correctives pour atteindre les objectifs fixés

2.- OBJECTIFS

La présente procédure décrit le processus à suivre pour préparer le Budget de l'année civile suivante, réviser le Budget de l'année en cours (prévision de clôture) et le Budget Global.

3.- ENCADREMENT

La structure Planification et Contrôle des Coûts est responsable de l'application de cette procédure. Les autres structures sont également concernées notamment pour ce qui relève de la préparation et de la révision de leur budget.

4.- DESCRIPTION DU PROCESSUS

(R). L'information décrite dans ce processus doit être transmise par niveau afin de réduire au maximum les erreurs de transcription.

Ce processus s'applique lors de l'élaboration du Budget, de la Prévision de Clôture et de l'Esquisse de l'année suivante. L'information présentée variera selon l'époque de l'année

- Période Juin – Juillet « Année N »: Budget « Année N », Prévision de Clôture « Année N » et Esquisse « Année N+1 »
- Période Octobre – Novembre « Année N »: Budget « Année N », Prévision de Clôture « Année N » et Budget « Année N+1 »

4.1.- Hypothèses d'entrée

La structure Planification et Contrôle des Coûts indique les hypothèses devant servir de base à l'élaboration du Budget et notamment les hypothèses de taux de change (Parité DA/\$US) pour la conversion des estimations de DA en \$US ; les autres monnaies sont à apprécier par rapport à ce cours.

4.2 Calendrier d'élaboration

(R). (Voir tableau récapitulatif page suivante)

Dates limites	Nature des Travaux	Structures responsables
1 <sup>er</sup> Mai	Diffusion du Calendrier budgétaire et Circulaires d'élaboration	PCC
15 au 15 Mai	Ramassage des données prévisionnelles révisées par structure concernant l'exercice en cours ; celles-ci devant regrouper les Programmes de Travaux ainsi que les valorisations correspondantes (Capex et Opex). Une acquisition pour l'année (N+1) est également demandée.	Toutes les Structures
20 au 25 Mai	Réunions PCC/Structures pour compléments d'informations et enrichissement du projet de budget.	PCC + Structures
5 Juin	Présentation des prévisions de clôture et de l'Esquisse année (N+1) au DG et DGA pour examen	DG/DGA
15 Juin	Communication des éléments de clôture et Esquisse (N+1) approuvée par le Management aux Partenaires/COU	COU

الملحق رقم(02): جدول المقارنة بين الموازنات التقديرية للتكاليف التشغيلية والتكاليف الفعلية لسنة 2024 بالدولار الأمريكي.

COÛTS OPÉRATOIRES - OPEX en USD  
BUDGET 2024 & CLÔTURE 2024

Coûts d'Exploitation	BUDGET 2024	CLÔTURE 2024	Déviaton 2024	Déviaton (%) 2024
<b>1. PERSONNEL</b>	<b>55 236 244</b>	<b>52 214 662</b>	<b>-3 021 581</b>	<b>-5% -5</b>
<b>1.1. PERSONNEL SH</b>	<b>39 361 140</b>	<b>36 312 763</b>	<b>-3 048 377</b>	<b>-8% -8</b>
31110 Cadre Dirigeant	91 073	112 020	20 947	23% 23
31120 Cadre Supérieur	2 836 381	2 725 088	-111 273	-4% -4
31140 Cadre	22 938 552	21 721 534	-1 217 018	-5% -5
31150 Maîtrise /Exécutant	13 387 702	11 726 989	-1 660 713	-12% -12
31160 Exécutant	107 453	27 132	-80 321	-75% -75
<b>1.2. PERSONNEL EXPAT</b>	<b>14 027 396</b>	<b>13 799 208</b>	<b>-228 187</b>	<b>-2% -2</b>
31211 Cadre Dirigeant Cepsa		108 192		
31212 Cadre Dirigeant Anadarko	312 930	178 370	-134 560	-43% -43
31221 Cadre Supérieur Cepsa	3 885 975	4 487 008	601 031	16% 16
31222 Cadre Supérieur Anadarko				
31241 Cadre Cepsa	9 828 491	9 025 641	-802 850	-8% -8
31242 Cadre Anadarko				
31252 Maîtrise Anadarko				
<b>1.3. SUBCONTRACTED PERSONNEL</b>	<b>1 847 708</b>	<b>2 102 691</b>	<b>254 983</b>	<b>14% 14</b>
24210 ACG + EMC + SH Div Tec&Dev.	750 345	719 482	-30 863	-4% -4
24230 Consultants/Prestations (EL FATEH, CSC, ENSP, LUDAR, JGC &MI)	1 097 363	1 383 209	285 846	26% 26
24232 Technical Consulting				
<b>2. PERSONNEL SERVICES</b>	<b>12 368 005</b>	<b>12 556 755</b>	<b>188 749</b>	<b>2% 2</b>
<b>2.1. PERSONNEL TRANSPORTATION</b>	<b>3 216 935</b>	<b>3 282 874</b>	<b>65 939</b>	<b>2% 2</b>
21100 Commercial Flights	385 715	480 603	94 888	25% 25
21400 Field Aircraft	2 831 220	2 802 271	-28 949	-1% -1
<b>2.2. ACCOMMODATION</b>	<b>13 114</b>	<b>56 191</b>	<b>43 077</b>	<b>328% 328</b>
22306 Villa Rentals				
22325 Military Camp				
24605 Hotel Mission, taxi, repas, etc.	13 114	56 191	43 077	328% 328
<b>2.3. TRAINING</b>	<b>369 421</b>	<b>370 575</b>	<b>1 154</b>	<b>0% 0</b>
2441020 Language Training		1 154		
24411021 Technical Training	215 006	215 006	0	0% 0
24412 Computer Training				
244131423 Frais Déplacement Formation	154 415	154 415	0	0% 0
24495 Other Personnel Training				
<b>2.4. CATERING</b>	<b>7 965 496</b>	<b>7 979 517</b>	<b>14 021</b>	<b>0% 0</b>
24505 Catering Personnel	7 008 180	7 075 997	67 817	1% 1
24520 Catering Military	867 336	903 521	36 184	4% 4
<b>2.5. COMMUNICATIONS</b>	<b>803 039</b>	<b>867 597</b>	<b>64 558</b>	<b>8% 8</b>
24830 Telephone Services	184 622	191 179	6 557	4% 4
24831 Satellites	138 857	144 657	5 799	4% 4
24832 Radio Redevances	352 736	370 102	17 365	5% 5
24833 Internet Services	121 037	155 629	34 591	29% 29
24834 Express Courier	5 786	6 032	245	4% 4
<b>3. GENERAL SERVICES</b>	<b>9 490 352</b>	<b>9 800 834</b>	<b>310 481</b>	<b>3% 3</b>
<b>3.1. OTHER GENERAL SERVICES</b>	<b>1 295 325</b>	<b>1 380 162</b>	<b>84 837</b>	<b>7% 7</b>
24105 Technical Documentation	6 943	51 229	44 287	% 638
24215 XP Customs personnel (oil export)	7 714	8 036	322	4% 4
24300 Other Miscellaneous Services	778 763	808 613	29 850	4% 4
24305 Lab Analysis	501 906	512 264	10 378	2% 2
24340 Legal Services				
70400 Frais Généraux				
<b>3.2. LOGISTICS</b>				
21715 Trucking (staging base)				
<b>3.3. IMPORT TAXES &amp; OTHER DUTIES</b>	<b>581 890</b>	<b>529 322</b>	<b>-52 568</b>	<b>-9% -9</b>
42500 Import Duties		-15 829		
42600 Tax sur prestation importée	345 318	292 250	-53 068	-15% -15
42900 Autres Taxes Indirect	232 003	252 900	20 897	9% 9
<b>3.4. FINANCIAL COSTS</b>	<b>4 541 415</b>	<b>4 648 475</b>	<b>107 059</b>	<b>2% 2</b>
51110 Banking Fees & Commissions	26 044	22 639	-3 406	-13% -13
51130 Letter of Credit Commissions	155 650	150 691	-4 959	-3% -3
51140 Miscellaneous Penalties				
51230 Ajustement valeur USD des stocks	4 319 721	4 319 721	0	0% 0
51310 Exchange rates Gain / Loss		154 852		
51320 Exchange rates round off		988		
51410 Cahier Charges				
51420 Malis / Bonis sur stock		-217		
<b>3.5. INSURANCES</b>	<b>754 991</b>	<b>816 631</b>	<b>61 639</b>	<b>8% 8</b>
61100 Vehicles Insurance	7 648	11 137	3 489	46% 46
61500 Facilities Insurance	747 343	805 544	58 201	8% 8
70500 Accident insurance indemnity				

الملحق رقم (03): ملاحظات المؤسسة التي تبرر الانحرافات في التكاليف التشغيلية لسنة 2024

**Personnel (-3MM\$) :**

- Personnel Détaché : Variation de la présence, promotions, retraites et départs non planifiés. Retards dans la mobilisation du personnel Forage (-3,2MM\$). 60 less positions than expected for SH and 2 for CEPISA.
- Subcontracted personnel: ISQ services (Inspection LRUT des FL et Piping CPF) non budgété (+217k\$).

**Personnel Services (+189k\$) :**

- Commercial flights: Effet taux de change (+4%) + more flights than expected (+95k\$).

**General Services (+310k\$) :**

- Financial costs: Exchange rate gain/loss (+107k\$).
- Augmentation des frais d'assurance pour les installations industrielles (+59k\$).
- Security personnel: Effet taux de change (+4%) et variation dans la présence (+110k\$)

**Maintenance Services (-2,1MM\$) :**

- Le traitement des sables pollués reporté à 2025 (-2MM\$).
- goudronnage et réparation des routes d'accès entre la BdV et le CPF (+779k\$).
- Assistance pour le système PDC inférieure à l'estimation initiale(-286k\$).
- Retards dans le lancement de la campagne Smart Piggig (-539k\$)

**Well Services (-6,2MM\$) :**

- Workover: révision du programme (03 puits vs 05 budgété initialement) révision du programme des interventions aux puits.

**Consumables (+572k\$) :**

- Eau Industrielle: Le volume d'eau produite a diminué en raison de l'indisponibilité du compresseur de gas "C" et a été compensé par l'eau Albién/Barrémien "A/B" (+1MM\$).
- Produits Chimiques: Optimisation de la consommation du Xylene (-644k\$).

**Capitalization (-636k\$):**

- Inclusion du personnel du nouveau Département Projets (100% Capex) et d'une partie du Département Puits (Service Workover) impliqué dans la complétion et la perforation de nouveaux puits de forage intercalaire.

الملحق رقم(04): جدول المقارنة بين الموازنات التقديرية للتكاليف الاستثمارية والتكاليف الفعلية لسنة 2024 بالدولار الأمريكي.

CAPEX US DOLLARS

Budget Initial 2024 & Clôture 2024

Projets	BUDGET 2024	CLÔTURE 2024	Déviaton 2024	Déviaton (%) 2024
<b>1. MINOR CAPEX</b>	993 152	1 384 262	391 111	39% 39
10000 - MINOR CAPEX	993 152	1 384 262	391 111	39% 39
<b>4. INFRASTRUCTURES</b>	4 638 161	1 356 843	-3 281 218	-71% -71
12588 - SYSTEME ALERTE MALVEILLANT	0	217 814	217 814	
12592 - LOCAL MAINTENANCE BdV	98 860	0	-98 860	-100% ###
12593 - BATIMENT TRAITEMENT EAU BdV Ex JGC	98 327	0	-98 327	-100% ###
12594 - BACS DE RETENTION BASSIN D'EVAPORATION	187 492	0	-187 492	-100% ###
12739 - UPGRADÉ ET EXTENSION SYSTEME RESEAU CCTV (HMD et ORD)	2 246 618	820 291	-1 426 327	-63% -63
12745 - UPGRADE SYSTEME DE TRANSMISSION SDH-SAGEM reliant Hassi Messaoud au Bassin de Berkine	385 714	318 838	-66 876	-17% -17
12746 - UPGRADE SYSTEME COM RADIO UHF TAIT CHAMP	1 173 150	0	-1 173 150	-100% ###
1274X - UPGRADE SYSTEME DE TELEPHONIE UNIFIE CISCO (HMD)	450 000	0	-450 000	-100% ###
<b>5. SEISMIC</b>	11 274 697	8 978 431	-2 296 265	-20% -20
13200 - SEISMIC DATA ACQUISITION	10 541 058	8 477 284	-2 063 774	-20% -20
13300 - SEISMIC DATA PROCESSING	733 639	501 147	-232 492	-32% -32
<b>6. ENGINEERING &amp; CONSTRUCTION</b>	7 390 085	851 542	-6 538 543	-88% -88
14102 - CONCEPT SELECT STUDY + FEED + EPC _ IWH-2	0	205 572	205 572	
14103 - ETUDE CONCEPTUELLE RECUPERATION GAZ BRÔLES + FEED + EPC	586 085	365 586	-220 498	-38% -38
14320 - EPC IWH-2	6 300 000	0	-6 300 000	-100% ###
14321 - IWH-2 FACILITY TIE-INS POINTS	90 000	0	-90 000	-100% ###
147XX - ARRÊTS TRIANNUELLES / DÉCENNALES	414 000	280 383	-133 617	-32% -32
<b>7. WELLS</b>	34 792 027	30 218 200	-4 573 828	-13% -13
15xxx - DRILLING	25 399 315	23 244 803	-2 154 511	-8% -8
161xx - WELL COMPLETION	9 212 713	6 783 386	-2 429 326	-26% -26
164xx - WELL PERFORATION	180 000	190 010	10 010	6% 6
<b>8. EVALUATION STUDIES</b>	90 000	0	-90 000	-100% ###
EVALUATION STUDIES 2006 - 2024	90 000	0	-90 000	-100% ###
<b>9. OPERATIONS TECHNIQUES</b>	11 753 924	10 403 607	-1 350 317	-11% -11
<b>9.1. HOOK UPS &amp; GAS OPTIMISATION</b>	7 162 151	4 900 254	-2 261 897	-32% -32
182XX - WELLS HOOK UPS	7 162 151	4 733 126	-2 429 025	-34% -34
182XX - GAS OPTIMISATION	0	167 128	167 128	
<b>9.2. OPERATIONS TECHNIQUES</b>	4 591 773	5 503 353	911 581	20% 20
18100 - ENGINEERING STUDIES	1 405 998	2 173 622	767 625	55% 55
18300 - FIELD ROAD ACCESS	2 428 615	2 419 296	-9 320	0% -0
18317 -ORD AMENAGEMENT ESPACE DE STOCKAGE DECHETS INTERTES & VERTS	0	62 488	62 488	
18539 - INSTALLATION LIGNE 8" - EAU INJECTION ENTRE SAT 1 & SAT 2	37 160	33 842	-3 318	-9% -9
185XX - DIVERSES INSTALLATIONS SPECIFIQUES	720 000	814 105	94 105	13% 13
<b>10. OPERATIONS MAINTENANCE</b>	5 507 100	3 175 710	-2 331 390	-42% -42
18432 - RÉVISION COMPRESSEUR OVHD ET GEARBOX B	283 500	317 697	34 197	12% 12
18433. - INSPECTION PARTIE COMBUSTION (CI) _ TURBINE A	0	379	379	
184XX - RÉVISION GÉNÉRALE (MI) RECOMPRESSEUR DE GAZ D	1 704 600	0	-1 704 600	-100% ###
184XX - RÉVISION GÉNÉRALE (MI) POMPE D'INJECTION D'EAU B	810 000	0	-810 000	-100% ###
184XX - RÉVISION GÉNÉRALE (MI) POMPE D'INJECTION D'EAU C	324 000	1 367 267	1 043 267	322% ###
184XX - MAJEUR INSPECTION (MI) TURBINE C	1 350 000	995 367	-354 633	-26% -26
184XX - PROJET FAP	540 000	0	-540 000	-100% ###
184XX - UPGRADE HMI + CIBERSECURITE	495 000	495 000	0	0% 0
<b>12. SPÉCIAL PROJÉCTS</b>	2 079 216	0	-2 079 216	-100% ###
19011 - IMPLEMENTATION ERP	2 079 216	0	-2 079 216	-100% ###
<b>TOTAL CAPEX sans CAPITALISATION</b>	78 518 361	56 368 695	-22 149 666	-28% -28
<b>CAPITALISATION</b>	6 519 513	7 155 249	635 736	10% 10
<b>TOTAL CAPEX avec CAPITALISATION</b>	85 037 874	63 523 944	-21 513 931	-25% -25
<b>STOCKS</b>	19 861 964	26 419 133	6 557 169	33% 33
99999 - STOCK Exploitation	-90 000	-90 000	0	0% 0
99999 - STOCK Drilling + Completions	11 160 322	29 950 411	18 790 089	168% ###
99999 - STOCK Well Services	-27 000	-27 000	0	0% 0
99999 - STOCK Technique (Hook Ups, GO, Satellites)	13 138 364	905 444	-12 232 920	93% 93
99999 - FRAIS D'APPROCHE	-4 319 722	-4 319 722	0	0% 0
<b>TOTAL CAPEX avec STOCKS</b>	104 899 839	89 943 077	-14 956 762	-14% -14

الملحق رقم (05): ملاحظات المؤسسة التي تبرر الانحرافات في التكاليف الرأسمالية لسنة 2024

**HMD Support (-5,2MM\$) :**

- Projets entièrement glissés à 2025 (nouvelle estimation):
  - Upgrade Système Communication Radio UHF Ord (-1,2MM\$).
  - Upgrade Système De Téléphonie Hmd (-450k\$).
  - Implementation ERP SAP (-2,1MM\$)

**Technique (-2,5MM\$) :**

- Moins d'avancement que prévu:
  - Raccordement Nouveaux Puits INFILL: QB-108, QB-109 and QB-110 in 2024 (-2,2MM\$).
  - Construction Local Maintenance BdV Ord & Batiment Traitement Eau BdV Ex JGC Ord and Bacs De Retention Bassin D'Evaporation (-383k\$).

**Maintenance (-2,5MM\$) :**

- Modifications du programme de maintenance:
  - Révision Générale de la pompe d'injection d'eau C avec nouveau bundle (+1MM\$).
  - Révision Générale de la pompe d'injection d'eau "B" transféré à 2025 (-810k\$).
  - Révision Générale du Recompressor gaz "D" transféré à 2025 (-1,7MM\$).
  - Révision Générale de la Turbine "C" avec une réduction des coûts malgré l'augmentation de Scope (-355k\$).
  - FAP Project transféré à 2025 (-540k\$).

**Département Projets (-5,6MM\$):**

- Retard dans l'évolution de l'appel d'offres pour l'EPC IWH-2 (-6,3MM\$): Coût Total du projet 13,1MM\$; EPC : 45% in 2025 and 55% in 2026.

**Subsurface (-2,4MM\$) :**

- Réduction des coûts de la campagne sismique (-2,3MM\$).
- Make Up Gas - 2 (2ème Source) : Phase 1 - Évaluer/sélectionner (-90k\$).

**Drilling (-4,6MM\$) :**

- Initialement 5 puits producteurs prévus en 2024 vs 4 puits terminés.

**Capitalization (636k\$):**

- Inclusion du personnel du nouveau Département Projets (100% Capex) et d'une partie du Département Puits (Service Workover) impliqué dans la complétion et la perforation de nouveaux puits de forage intercalaire.

الملحق رقم (06): بعض التدابير الرسمية التي اتخذتها المؤسسة خلال سنة 2024.

○ **EPC Increased Water Handling (IWH) – 2:**

✓ Lancement de l'ingénierie de détail en Janvier 2025. Réalisation des tie-ins durant le SD de Mai 2025.

○ **Raccordements Puits Infill:**

✓ Réduction de la durée des travaux à 60 jours.

○ **Projet Récupération des Gaz Brûlés:**

✓ Contrat Concept Select & FEED signé en 01/24 avec ENG. INDIA LTD. Etude conceptuelle terminée et FEED en cours de finalisation et le dossier AdO pour l'EPC est en cours de préparation.

○ **Projet Vidéosurveillance Champ & HMD:**

✓ Signature Avenant n°4 d'extension de trois (03) mois afin de terminer les travaux restants.

○ **Projet ERP SAP**

✓ Contrat AMOA (Assistance Maitre d'Ouvrage) signé avec PWC pour l'élaboration du Cahier de Charges.

✓ Anticipation dans l'acquisition de la plateforme (stockage et compute certifié SAP) contrat signé avec SARL ORSIMA.

○ **Upgrade Système Radios Champ:**

✓ Relancer le ministère de la Poste et des Télécommunications MPT pour la délivrance de l'autorisation d'importation du système radio.

○ **Construction d'un local pour le traitement des eaux:** Annulation du projet et achat d'une cabine équipée.

الملحق رقم (07): اتخاذ القرارات في مؤسسة أورهود-سوناطراك.

الملحق رقم (07-01)

Suite au constat des écarts entre le budget et les réalisations, Ourhoud a quelques outils mis en place pour aider le top management à la prise de décisions :

- Réunions Hebdomadaires : les réunions hebdomadaires au sein d'Ourhoud jouent un rôle crucial dans la prise de décisions. Voici quelques impacts clés:
  1. - Coordination et Communication : Ces réunions permettent une meilleure coordination entre les différents départements ((Puits, Maintenance, Exploitation, Technique et Administration & Logistique etc.), facilitant ainsi une prise de décision plus informée et cohérente.
  2. - Suivi des Projets : Elles offrent l'opportunité de faire le point sur l'avancement des projets, d'identifier les retards ou les problèmes et de prendre des décisions correctives en temps réel.
  3. - Résolution de Problèmes : Les réunions hebdomadaires servent de plateforme pour discuter des défis rencontrés et pour brainstormer des solutions, ce qui accélère le processus de résolution de problèmes.
  4. - Alignement des Objectifs : Elles aident à s'assurer que tous les membres de l'équipe sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, ce qui est essentiel pour une prise de décision efficace.
  5. - Feedback et Amélioration Continue : Ces réunions permettent de recueillir des feedbacks réguliers, ce qui peut conduire à des améliorations continues dans les processus et les décisions prises.
  6. - Gestion des Risques : Dans un secteur aussi complexe et risqué que le pétrole, les réunions hebdomadaires permettent d'évaluer et de gérer les risques de manière proactive.
- Les indicateurs clés de performance (KPI, Key Performance Indicators) Hebdomadaires : KPI hebdomadaires : jouent un rôle crucial dans la prise de décisions au sein des organisations. Voici quelques-uns de leurs rôles principaux :

1. Mesure de la performance : Les KPI permettent de quantifier et d'évaluer la performance d'une organisation, d'un département, d'une équipe ou d'un individu par rapport à des objectifs prédéfinis. Ils fournissent des données concrètes pour évaluer si les stratégies mises en place sont efficaces.
  2. Aide à la prise de décision : En fournissant des informations précises et en temps réel, les KPI aident les décideurs à identifier les domaines qui nécessitent des améliorations, à ajuster les stratégies et à allouer les ressources de manière plus efficace.
  3. Alignement des objectifs : Les KPI aident à aligner les activités quotidiennes avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Ils assurent que tous les membres de l'organisation travaillent vers les mêmes buts.
  4. Identification des tendances : En suivant les KPI sur une période donnée, les organisations peuvent identifier des tendances et des patterns qui peuvent informer des décisions futures. Cela permet de prévoir des problèmes potentiels et de saisir des opportunités.
  5. Amélioration continue : Les KPI fournissent un feedback continu sur les performances, ce qui permet aux organisations de mettre en place des processus d'amélioration continue. Ils aident à identifier les meilleures pratiques et à les répliquer dans d'autres domaines.
  6. Communication et transparence : Les KPI facilitent la communication interne en fournissant des données claires et objectives. Ils augmentent la transparence et permettent à tous les niveaux de l'organisation de comprendre comment leurs actions contribuent aux objectifs globaux.
  7. Motivation et responsabilisation : En fixant des KPI clairs, les employés savent ce qui est attendu d'eux et peuvent mesurer leurs propres performances. Cela peut augmenter la motivation et la responsabilisation, car les employés voient directement l'impact de leur travail.
- En résumé, les KPI sont des outils essentiels pour guider la prise de décision, améliorer la performance et assurer que les organisations atteignent leurs objectifs stratégiques. Ils fournissent une base solide pour des décisions éclairées et basées sur des données.

- Les réunions mensuelles avec la tutelle : Ces réunions mensuelles jouent un rôle essentiel dans le processus de prise de décisions au sein d'une organisation. Voici leurs principales fonctions :

1. Suivi et évaluation des performances
  - Ces réunions permettent de faire un point régulier sur les performances de l'organisation par rapport aux objectifs fixés.
  - La tutelle peut évaluer les progrès réalisés, identifier les écarts et proposer des ajustements si nécessaire.
2. Alignement stratégique
  - Elles assurent que les actions et décisions prises par l'organisation sont alignées avec les orientations stratégiques et les attentes de la tutelle.
  - Cela évite les déviations et garantit une cohérence entre les objectifs opérationnels et les priorités globales.
3. Prise de décision éclairée
  - Les réunions mensuelles fournissent un cadre structuré pour discuter des données, des rapports et des indicateurs clés de performance (KPI).

الملحق رقم (07-01)

- Ces échanges permettent à la tutelle de prendre des décisions basées sur des informations actualisées et précises.
- 4. Résolution de problèmes
  - Elles offrent l'opportunité d'identifier rapidement les problèmes ou les blocages et de trouver des solutions collaboratives.
  - La tutelle peut apporter son expertise ou son soutien pour surmonter les défis rencontrés.
- 5. Renforcement de la communication
  - Ces réunions favorisent un dialogue régulier et transparent entre l'organisation et sa tutelle.
  - Elles permettent de clarifier les attentes, de partager des feedbacks et de renforcer la confiance mutuelle.
- 6. Validation des décisions importantes
  - Les décisions stratégiques ou opérationnelles majeures peuvent être présentées à la tutelle pour validation ou approbation.
  - Cela assure que les décisions prises sont conformes aux directives et aux politiques de la tutelle.
- 7. Planification et anticipation
  - Les réunions mensuelles permettent de planifier les actions futures et d'anticiper les besoins ou les risques.
  - La tutelle peut apporter des perspectives à long terme et guider l'organisation dans ses priorités.
- 8. Responsabilisation et redevabilité
  - Ces réunions renforcent la responsabilisation de l'organisation envers sa tutelle.
  - Elles permettent de rendre compte des résultats obtenus et des ressources utilisées, ce qui est essentiel pour maintenir la confiance et la légitimité.

En résumé

Les réunions mensuelles avec la tutelle sont un outil clé pour assurer une prise de décision efficace, alignée et collaborative. Elles permettent de maintenir un lien fort entre l'organisation et sa tutelle, tout en favorisant une gestion proactive et transparente.

Salutations distinguées,

**Ahmed BENTAYEB**

*Chef Service Contrôle Coûts (back to back : Celia GARCIA)*

Direction Planning & Cost Control

Sonatrach \ Organisation Ourhoud

Tél. : 00 213 029 74 88 00

Ext. : 122

e-mail: [Ahmed\\_Bentayeb@ourhoud.com](mailto:Ahmed_Bentayeb@ourhoud.com)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - أدراس



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

## اتفاقية التبرص

الرقم: 2024/

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: سونطراك (مؤسسة أورهود)  
مقرها: حاسي مسعود ولاية ورقلة

ممثلة من طرف: السيد: العابد بلعيد الوظيفة: مدير عام

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- بن محمد خن صفاؤ 2

باسم التخصص: محاسبة ومالية

عنوان المنفعة: دور نظام الموازنات التقديرية في ترشيد اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة أورهود - سونطراك - ورقلة  
الاستاذ المشرف: خلدوف حجيللة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

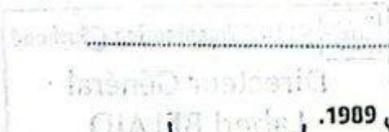
1- ..... 2- ..... 3- .....

4- ..... 5- .....

لباسن التخصص: .....

عنوان تقرير التبرص: .....

الاستاذ المشرف: .....



وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1980/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

D'accord pour un stage pratique  
du 26/02/2025 au 11/03/2025





المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمختبرات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجرى في مصلحة

مديرية التخطيط ومراقبة التكاليف

الفترة من: 2025/02/26 الى 2025/03/11

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للتخصيص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجاته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطلبة يتكفلون بانفسهم من ناحية القل . المسكن . المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية

A.L

D'accord





الجمهورية التونسية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن صالح المرادي - أريانة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نباهة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتكوين

## إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الامتياز (ة): خلدون حجات

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

### فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1°
		2°
		3°
		4°
		5°

### فئة الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور نظام هوازات التقديرية في ترسيخ اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسات طلبة مؤسسة أورهود - سوناطراك	معمارية ومالية	1° بن مدخن مرفاء 2°

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

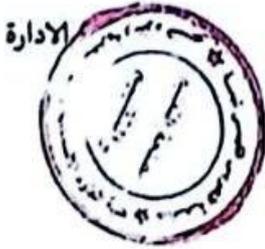
تاريخ الامضاء

14/05/2025

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

خلدون حجات



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ

لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾