



دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج _ جيجل _

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة

إشراف الأستاذ:

عبد الرزاق لعريوي

إعداد الطالبين:

- عبد العزيز خلاف

- عزيز شلابي

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقرا

مناقشا

أ.1 / زهير بركم

أ.2 / عبد الرزاق لعريوي

أ.3 / هدى ملواح

فهرس المحتويات

VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق

مقدمة

أ	مقدمة
---	-------

الفصل الأول: الموازنات التقديرية كنظام للمعلومات

06	تمهيد
07	1- ماهية الموازنات التقديرية
07	1-1 نشأة ومفهوم الموازنات التقديرية
07	1-1-1 نشأة وتطور الموازنات التقديرية
08	1-1-2 مفهوم الموازنات التقديرية
09	1-2 وظائف وأهداف الموازنات التقديرية
09	1-2-1 وظائف الموازنات التقديرية
12	1-2-2 أهداف الموازنات التقديرية
12	1-3 أنواع الموازنات التقديرية
12	1-3-1 معيار الفترة الزمنية
13	1-3-2 معيار وحدة القياس
14	1-3-3 معيار مستوى النشاط
14	1-3-4 معيار درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنات التقديرية

15	1-3-5 معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية.....
15	1-3-6 وفق وظائف المؤسسة.....
17	II- إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها.....
18	II-1 مبادئ وطرق إعداد الموازنات التقديرية.....
18	II-1-1 مبادئ إعداد الموازنات التقديرية.....
19	II-1-2 طرق إعداد الموازنات.....
20	II-1-3 أساليب إعداد الموازنات التقديرية.....
23	II-2 مراحل إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها.....
23	II-2-1 مراحل إعداد الموازنات التقديرية.....
25	II-2-2 العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية.....
26	II-3 مزايا وحدود الانتفاع من نظام الموازنات التقديرية والعوائق التي تواجهها.....
26	II-3-1 مزايا الموازنات التقديرية.....
28	II-3-2 حدود الانتفاع من نظام الموازنات التقديرية ومميزاتها.....
29	II-3-3 عوائق الإعداد الفعال للموازنة.....
30	III- عموميات نظم المعلومات.....
30	III-1 النظام والمعلومات.....
30	III-1-1 النظام.....
34	III-2 مفهوم البيانات والمعلومات.....
34	III-2-1 تعريف البيانات والمعلومات.....
36	III-2-2 خصائص المعلومات.....
37	III-3 نظام المعلومات.....
37	III-3-1 تعريف نظم المعلومات.....
38	III-3-2 خصائص نظام المعلومات.....
39	III-3-3 مهام ووظائف نظم المعلومات.....
41	III-3-4 خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات.....

41 5-3-III أنواع نظم المعلومات
42 4-III نظم المعلومات المحاسبية
42 1-4-III تعريف نظم المعلومات المحاسبية
43 2-4-III خصائص نظام المعلومات المحاسبية الفعال
43 3-4-III مكونات نظام المعلومات المحاسبية
44 4-4-III أهداف نظام المعلومات المحاسبية
45 5-4-III العوامل المؤثرة في تصميم نظم المعلومات المحاسبية
46 6-4-III علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظم الفرعية له
48 خلاصة

الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالموازنات التقديرية

50 تمهيد
51 1- مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات
51 1-1 مفهوم اتخاذ القرارات
51 1-1-1 تطور مفهوم اتخاذ القرارات
53 1-1-2 تعريف القرار
53 1-1-3 تعريف عملية اتخاذ القرار
54 1-1-4 خصائص عملية اتخاذ القرار
54 1-1-5 أهمية عملية اتخاذ القرارات
55 2-1 نظريات اتخاذ القرار
55 1-2-1 النظريات القديمة
60 1-2-2 النظريات الحديثة
61 3-1 أنواع القرارات
61 1-3-1 تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات

61	1-3-2 تصنيف القرارات وفق معيار الرشادة.....
62	1-3-3 تصنيف القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار
62	1-3-4 تصنيف القرارات وفق للناحية القانونية.....
63	1-3-5 تصنيف القرارات وفق الهدف منها.....
64	1-3-6 تصنيف القرارات حسب أهميتها.....
64	1-3-7 التصنيف حسب النشاط.....
65	II- آليات عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها
66	1-II مراحل عملية اتخاذ القرارات.....
69	2-II أساليب عملية اتخاذ القرارات
69	1-2-II الأساليب التقليدية.....
71	2-2-II الأساليب الحديثة (الكمية).....
75	3-II العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وعوائقها
75	1-3-II العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.....
77	2-3-II عراقيل ومعوقات عملية اتخاذ القرار
78	III- نظام الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات
79	1-III المعلومات واتخاذ القرارات.....
80	2-III الموازنات التقديرية كأداة لاتخاذ القرارات
84 خلاصة.

الفصل الثالث : الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في

الشركة الإفريقية للزجاج

86	تمهيد.....
87	1- تقديم الشركة الإفريقية للزجاج.....
87	1-1 نشأة وتطور الشركة

- 87 1-1-1 النشأة
- 87 2-1-1 مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج
- 90 3-1-1 موقع الشركة الإفريقية للزجاج
- 91 2-1-2 مهام وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل
- 92 3-1-3 الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج
- 92 1-3-1 المديرية العامة
- 95 2-3-1 مديرية التجارة
- 95 3-3-1 مديرية الإمداد والصيانة
- 95 4-3-1 مديرية الإنتاج
- 96 5-3-1 مديرية الموارد البشرية
- 97 6-3-1 مديرية المالية والمحاسبة
- 98 II- كيفية إعداد الموازنات التقديرية في الشركة الإفريقية للزجاج ودورها في اتخاذ القرارات ...
- 98 1-II الموازنة التقديرية للمبيعات
- 98 1-1-II الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية للزجاج لتقدير المبيعات
- 100 2-1-II تطور مبيعات الشركة الإفريقية للزجاج
- 102 2-II الموازنة التقديرية للإنتاج
- 102 1-2-II الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية لتقدير الإنتاج
- 103 2-2-II عرض الموازنة التقديرية للإنتاج
- 104 3-2-II مقارنة الإنتاج المقدر لسنة 2012 مع الإنتاج الحقيقي لسنة 2011
- 105 4-2-II دراسة تحليلية لتطوير كمية الإنتاج للشركة الإفريقية
- 107 3-II الموازنة التقديرية للمشتريات
- 107 1-3-II عرض الموازنة التقديرية للمشتريات في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

لسنة 2012

- 108 2-3-II مقارنة الميزانية التقديرية لمشتريات الشركة مع المشتريات الحقيقية
- 109 4-II الموازنة التقديرية للاستثمار

110.....	5-11 ميزانية الخزينة.....
112.....	111- عرض الاستبيان وتحليل نتائجه.....
112.....	111-1 عرض الاستبيان.....
112.....	111-1-1 مراحل إعداد الاستبيان.....
112.....	111-1-2 هيكل الاستبيان.....
113.....	111-1-3 عينة الدراسة.....
113.....	111-1-4 معالجة الاستبيان.....
113.....	111-2 صدق وثبات الاستبيان.....
113.....	111-2-1 الصدق الخارجي.....
114.....	111-2-2 الصدق الداخلي.....
117.....	111-2-3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.....
118.....	111-2-4 ثبات فقرات الاستبانة.....
119.....	111-3 تحليل نتائج الدراسة.....
119.....	111-3-1 المعلومات الشخصية لأفراد العينة.....
124.....	111-3-2 تحليل فقرات المحاور.....
133.....	111-3-3 اختبار فرضيات الدراسة.....
141.....	111 خلاصة.....
143.....	111 خاتمة.....
149.....	111 قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الدور التخطيطي و الرقابي للموازنات.	01
11	الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية.	02
17	علاقة ميزانية الخزينة بالميزانيات الأخرى.	03
31	أجزاء وحدود النظام.	04
32	المدخلات المنتظمة والاعتيادية للنظام.	05
36	أنواع المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية.	06
38	إدخال البيانات و خروج المعلومات من النظام.	07
40	وظائف و مهام نظام المعلومات.	08
46	العوامل المؤثرة في تصميم نظم المعلومات المحاسبية.	09
47	علاقة نظم المعلومات بالنظم الفرعية له.	10
55	أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.	11
65	أنواع القرارات حسب بعض التصنيفات.	12
69	مراحل عملية اتخاذ القرار.	13
90	فروع الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة.	14
92	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.	15
97	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبية.	16
100	المبيعات المقدرة لسنة 2012 مقارنة مع المبيعات الحقيقية.	17
104	الإنتاج المقدر مقارنة بالمبيعات المقدرة لسنة 2012.	18
119	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	19

120	توزيع أفراد العينة تبعاً للسن.	20
121	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.	21
122	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	22
123	توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.	23

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	التعداد البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج.	01
99	المبيعات المقدرة للشركة الإفريقية لسنة 2012 على أساس المبيعات الحقيقية لسنة 2011.	02
101	تطور مبيعات الشركة من مختلف المنتجات خلال الفترة 2007-2011.	03
103	الإنتاج المقدر لسنة 2012 مقارنة مع المبيعات المقدرة لسنة 2012.	04
105	الإنتاج المقدر 2011 مقارنة مع الإنتاج الحقيقي 2012.	05
106	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2007 - 2011.	06
108	الموازنة التقديرية لمشتريات الشركة لسنة 2012.	07
109	المشتريات التقديرية للمشتريات مقارنة بالحقيقية بين 2008 و 2011.	08
110	الموازنة التقديرية للاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج.	09
113	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	10
114	معاملات الارتباط بين كل فقرة من المحور الأول.	11
115	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني.	12
116	معاملات الارتباط بين كل فقرة من المحور الثالث.	13
118	معامل الارتباط بين معدل كل محور مع معدل الكلي لفقرات الاستبانة.	14
118	معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور.	15
119	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس.	16
120	توزيع أفراد العينة تبعا للسن.	17
121	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.	18

122	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	19
123	توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.	20
124	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (كولمنروف - سمنروف).	21
125	تحليل فقرات المحور الأول: مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.	22
126	تحليل فقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء.	23
130	تحليل فقرات المحور الثالث: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.	24
134	نتائج اختبار الفرضية الأولى.	25
135	نتائج اختبار الفرضية الثانية.	26
135	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.	27
136	ملخص اختبار الفرضيات.	28
137	نتائج اختبار الفروق (الجنس).	29
138	نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى عمر المبحوثين.	30
138	نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الدرجة العلمية للمبحوثين	31
139	نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الخبرة المهنية للمبحوثين.	32
140	نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى مجال عمل المبحوثين.	33

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الموازنة التقديرية لرقم الأعمال في سنة 2012.
02	رقم الأعمال التقديري والحقيقي لسنة 2011.
03	الإنتاج المقدر والحقيقي لسنة 2007.
04	رقم الأعمال المقدر والحقيقي لسنة 2008.
05	رقم الأعمال المقدر لسنة 2009.
06	رقم الأعمال المقدر لسنة 2010.
07	الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2012.
08	الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2011.
09	الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2007.
10	الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2009.
11	الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2008.
12	الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2010.
13	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2012.
14	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2008.
15	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2009.
16	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2010.
17	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2011.
18	المشتريات الحقيقية لسنة 2010 و 2011.
19	المشتريات الحقيقية لسنة 2008 و 2009.
20	الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2011.
21	معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول.
22	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني.
23	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثالث.
24	معامل الارتباط بين فقرات جميع المحاور.
25	معامل ألفا كروناج.
26	التكرارات ونسب (الجنس، العمر).

التكرارات والنسب (الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، مجال العمل).	27
معامل كلمجروف سمرنوف للمحور الأول.	28
معامل كلمجروف سمرنوف للمحور الثاني.	29
معامل كلمجروف سمرنوف للمحور الثالث.	30
معامل كلمجروف سمرنوف لجميع المحاور.	31
قيمة t المحسوبة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الدلالة للمحور الأول.	32
قيمة t المحسوبة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الدلالة للمحور الثاني.	33
قيمة t المحسوبة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الدلالة للمحور الثالث.	34
الفروقات (الجنس، العمر؛الدرجة العلمية، الخبرة العلمية، المجال العملي).	35
استمارة الاستبيان.	36

مقدمة:

إن التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق وامتداد السوق من محلي إلى عالمي، واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع لتتمكن من البقاء في السوق الذي يتميز بالتغير المستمر والسريع طبقاً للمتغيرات والظروف الاقتصادية والبيئية.

ونظراً للتطور السريع الذي يعرفه المجال الاقتصادي بصورة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة، أصبح من الضروري أن تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وان تستجيب لتلك التحولات لضمان استمرارها، ازدهارها ونجاحها.

ومن أجل ذلك وجب على المؤسسة التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مسبقاً على أساس الموارد المتاحة والمتوفرة، وليس ثمة شك أن عملية التوزيع والتخصيص المثالي لهذه الموارد تعتبر من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها، وذلك في ظل ظروف ندرة الموارد التي أصبحت مؤشراتنا تزداد في الوقت الحالي، وحتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد فعلى المسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط، التنسيق، الرقابة، واتخاذ القرارات.

لكن في ظل هذه التطورات والتغيرات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت بيئة المؤسسة تتصف بزيادة درجة عدم اليقين، فالمؤسسة تواجه بشكل مستمر الكثير من المشاكل التي تعرقها وتعيقها عن تحقيق الأهداف بفعالية ونجاعة، من هنا تبرز حقيقة المشكلة الإدارية في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة وتحديد البدائل المتاحة، صف إلى ذلك أن هذه القرارات غالباً ما تكون في ظروف تتميز بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية، بحيث أدى هذا إلى تطور الأساليب الإدارية للتسيير التي أصبحت كأداة فعالة للقدرة على التكيف مع محيط غير مستقر، مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب يساعد المسير في بناء احتمالاته بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة ألا وهو نظام الموازنات التقديرية، باعتباره يتيح الفرصة للمسير للتعرف على المشاكل التي تعترض خطط وبرامج المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره تتضح لنا معالم إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات؟
ومن منطلق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية متكاملة فيما بينها ستكون محل اهتمامنا في هذا العمل.

- ما المقصود بالموازنات التقديرية؟ وما هي إجراءات ومراحل إعدادها؟
- هل الموازنات التقديرية تعتبر كنظام للمعلومات؟
- هل الموازنات التقديرية مرتبطة ببعضها البعض؟
- ما المقصود بالقرار؟ وما هي متطلبات اتخاذه؟ وما هي الأساليب المتبعة في ذلك؟
- هل تزداد رشادة القرارات بزيادة دقة الموازنات التقديرية؟
- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها الشركة الإفريقية للزجاج في إعداد الموازنات التقديرية، وهل تتميز تلك الموازنات بالدقة العالية؟

الفرضيات:

وحتى يمكن الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية المرتبطة بها لابد من صياغة ووضع بعض الفرضيات، وإخضاعها للتحليل والمناقشة، واختبار مدى صحتها، ويمكن صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي:

- إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية.
- تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة.
- نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لابد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة.
- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على الأساليب الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تتميز هذه الأخيرة بالدقة العالية.

أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث في مجمله، إلى تسليط الضوء على دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بنظام الموازنات التقديرية؛
 - إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة؛
 - إبراز دور المعلومة في توجيه وترشيد متخذي القرارات؛
 - تسليط الضوء على واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في الشركة الإفريقية للزجاج.

أهمية الموضوع:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تطرقت إليه فهي تهدف إلى:
- إعطاء صورة واضحة عن كيفية إعداد الموازنات التقديرية.
 - إبراز أهمية نظام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات الصائبة.
 - تحسيس المسيرين داخل المؤسسة بضرورة إعطاء أهمية كبيرة للموازنات التقديرية.

أسباب اختيار الموضوع:

تتبع أسباب اختيار الموضوع لأسباب ذاتية مرتبطة بتخصصنا في المحاسبة، ومحاولة إثراء الدراسة حول الموضوع، وتوسيع المعارف في مجال الموازنات التقديرية وعملية اتخاذ القرارات، ومحاولة ربط العمل الأكاديمي بمتطلبات الحياة العملية.

أما الأسباب الموضوعية فتتعلق بمحاولة إبراز أهمية الموازنات في المؤسسة الاقتصادية ودورها في اتخاذ القرارات، ومحاولة إثراء مكتبة الجامعة بمرجع جديد

منهج الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة وقصد الخروج بنتائج تثمن البحث، نعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث وذلك بالاعتماد على مجموعة من الكتب باللغة العربية والفرنسية وكذا على مجموعة من الرسائل والأطروحات الجامعية هذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فسنحاول الاعتماد على

المنهج الخاص بدراسة حالة بغرض البحث المعمق والمفصل لحالة معينة على أرض الواقع، أين قمنا بدراسة تطبيقية في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الداخلية كالتقارير إضافة إلى قيامنا بعدة مقابلات، كما تم الاستعانة أيضا باستمارة استبيان وزعت على عينة الدراسة، وتم الاعتماد في تحليله على برنامج SPSS.

هيكل البحث:

تماشيا مع منهجية البحث العلمي رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لننتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيله من خلال فصوله الثلاثة، حيث قسم كل منها إلى مجموعة من العناصر وصولا إلى خلاصة لكل فصل على حدا ثم خاتمة عامة توضح ما تم استخلاصه من نتائج نظرية وتطبيقية تم الاعتماد عليها لتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نرى بان العمل بها مستقبلا أمر مفيد ومجدي.

حيث نتناول في الفصل الأول الموازنات التقديرية كنظام للمعلومات وهذا من خلال التطرق إلى ماهية الموازنات التقديرية، وكيفية إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها، بالإضافة إلى علاقة الموازنات التقديرية بنظام المعلومات، أما الفصل الثاني فسننتاول فيه عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالموازنات التقديرية، وسيتم معالجة هذا الفصل من خلال التطرق إلى مدخل إلى اتخاذ القرارات، آليات عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، علاقة الموازنات التقديرية باتخاذ القرارات، وأخيرا يأتي الفصل الثالث وهو فصل خاص بالدراسة الميدانية والذي سيتم فيه إبراز واقع إعداد وتطبيق الموازنات التقديرية والاعتماد المعلومات المستوحاة منها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج اعتقادا منا بأن التطبيق والواقع العملي أكثر كفاءة وصدقا من النظريات والأفكار النظرية.

تمهيد:

تمثل المؤسسة الاقتصادية الوحدة الأساسية للسياسة التنموية التي تعمل على تلبية حاجات المجتمع من سلع وخدمات، حيث تهدف الإدارة الحديثة إلى الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وتحقيق الأهداف المسطرة، وحتى يتسنى تحقيق ذلك يجب القيام بوظائف التخطيط والتنسيق والرقابة، وعلى هذا فإن نظام الموازنات التقديرية يساعد الإدارة في الوظائف السالفة الذكر ويعد نظام متكامل يزودها بكل المعلومات والتقارير التي تمكنها من ذلك، وينطوي على عمليتين أساسيتين الأولى تتعلق بإعداد الموازنات والثانية بمراقبة التنفيذ.

ونتناول خلال هذا الفصل الموازنات التقديرية كنظام للمعلومات ومن أجل ذلك سوف نتطرق

إلى ما يلي:

- I- ماهية الموازنات التقديرية.
- II- إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها.
- III- عموميات حول نظم المعلومات.

1- ماهية الموازنات التقديرية:

تعتمد جميع المؤسسات على التخطيط، فالتصرفات العشوائية الغير مدروسة تمثل خطورة على نجاحها، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى أهم الأدوات المستخدمة وتزايد دورها كأداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها، وسنستعرض من خلال هذا العنصر ما يلي:

- نشأة و مفهوم الموازنات التقديرية؛

- وظائف و أهداف الموازنات التقديرية؛

- أنواع الموازنات التقديرية.

1-1 نشأة ومفهوم الموازنات التقديرية:

1-1-1 نشأة وتطور الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة غير أنها لم تكن كما هي عليه الآن فقد عرفت تطوراً وتغيراً كبيراً نتيجة التطورات الاقتصادية التي سادت العالم والتي لازالت مستمرة إلى اليوم.

فقد قام سيدنا يوسف - عليه السلام - بإعداد موازنة القمح المتوقع إنتاجه في مصر الفرعونية والتي في ضوئها رسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنتي القحط والرفاه.¹

والواقع أن المحاسبة الإدارية استعارت هذا المصطلح - الموازنات - من دراسات المالية العامة ففي الأصل كانت كلمة الموازنة التقديرية تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها ومصروفاتها.²

أما عن أصل كلمة budget فيعود إلى الكلمة الفرنسية bodujette والتي تعني الحقيبة الجلدية، ففي المراحل الأولى لإستخدام الموازنات كان وزير المالية الانجليزي يعد تقديرات الموازنة التي يقدمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية، وعلى هذا الأساس أصبحت هذه التقديرات معروفة هناك باسم budget وبازدياد حجم المشروعات وتعقد المشاكل المتعلقة بإدارتها،

¹ مؤيد محمد الفضل، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص143.

² خيرت ضيف، الموازنات التقديرية، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص77.

والتطور التكنولوجي اضطر المسؤولين في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات في مؤسساتهم.¹ وعليه فقد اعتبرت الموازنات في استخدامها الأول ككشوف تقديرية لما هو مطلوب من الموارد

لتنفيذ خطة إنتاجية معينة. معتمدة في ذلك على الخبرة الشخصية والنتائج السابقة.

ويمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الموازنات على النحو التالي:²

المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنة عبارة عن تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: وتم في هذه المرحلة تحديد توقيت زمني لهذه الاحتياجات.

المرحلة الثالثة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تستخدم في التكاليف النمطية أو المعيارية لتحقيق الرقابة.

المرحلة الرابعة: وهي التي استخدمت فيها الموازنة كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري، الرقابة والتنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة، ونجد مظهرًا لهذه المرحلة في معظم المؤسسات الناجحة في أغلب دول العالم.

1-1-2 مفهوم الموازنات التقديرية:

1-1-2-1 تعريف الموازنات التقديرية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنات التقديرية وتختلف من كاتب لآخر من بينها:

التعريف الأول: "الموازنات هي تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة."³

التعريف الثاني: أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فقد عرفها بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال."⁴

التعريف الثالث: "هي أسلوب يتم بمقتضاه وضع التقديرات القيمية والكمية لبرامج وأنشطة المشروع لفترة مستقبلية."⁵

¹ مؤيد محمد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص144.

² احمد نور، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص222.

³ محمد فركوس، الموازنات التقديرية " أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

⁴ المرجع السابق، ص4.

⁵ فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص18.

التعريف الرابع: " الموازنات التقديرية خطة تفصيلية للأعمال المرغوبة وتوزع الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشد لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المؤسسة.¹"

التعريف الخامس: تعرف الموازنة التقديرية على أنها "مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها، ومعيارا لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية.²"

1-2-1-1 خصائص الموازنات التقديرية:

من خلال التعاريف السابقة ذكرها يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:

- أ) خطة شاملة: حيث أنها تشمل جميع نشاطات المؤسسة؛
- ب) الارتباط بفترة مستقبلية: أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة؛
- ج) تعتبر أداة رقابة و تخطيط و تحفيز؛
- د) وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية.

1-2-1-2 وظائف وأهداف الموازنات التقديرية:

1-2-1-1 وظائف الموازنات التقديرية:

لقد تعددت وظائف الموازنات التقديرية وهي كالتالي :

1-2-1-1-1 التخطيط:

تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات لتحديد الأهداف ووضع البرامج والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط يقوم على أساس اختيار بديل من بين البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، وأهداف المؤسسة قد تكون تحقيق أكبر قدر من الربح أو عائد مرتفع أو فتح أسواق جديدة... الخ.

¹ احمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 63.

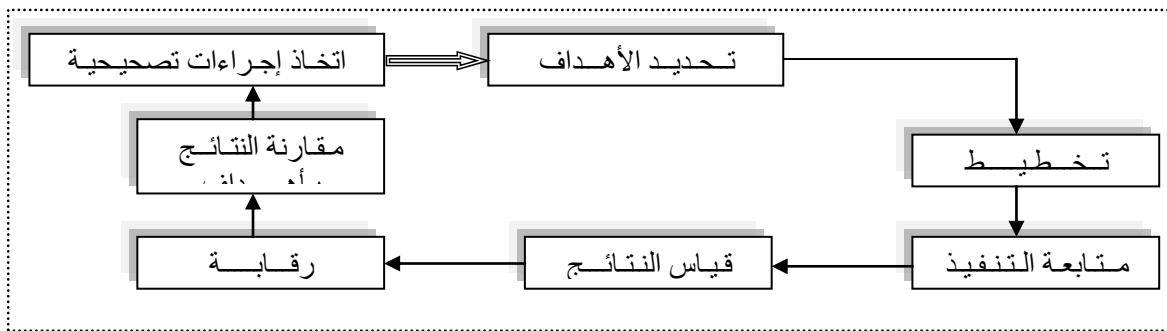
² الفضل مؤيد نور، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 144.

فمهما تكون الأهداف المرغوب تحقيقها فيجب أن تكون واضحة ومحددة، ويجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل، ويشترط إمكانية تحقيق الهدف بحيث يجب أن لا توضع أهداف غير ممكن تحقيقها نظرا لظروف المؤسسة، وفي الأخير تأتي مرحلة ترجمة الأهداف ووضعها في موازنات عينية و مالية.¹

1-2-1-2 الرقابة:²

الرقابة هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها التأكد من أن الأهداف المخطط لها والسياسات الموضوعية، يتم تنفيذها في الحدود الموضوعية في الخطة. يتضح من هذا التعريف أنه يمكن استخدام الموازنة كأداة للتأكد من مدى تنفيذ المؤسسة للأهداف المخططة، إذ تشمل عملية الرقابة مقارنة النتائج المحققة في نهاية الفترة بالأهداف المحددة مسبقا لهذه الفترة، ومن تم تحليل نتائج هذه المقارنة للكشف عن العوامل التي أدت إلى اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة وذلك لوضع الحلول اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات. وتساعد الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة، فهي تحتوي على بيانات وتقديرات التكاليف والإيرادات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة والخاصة بكل قسم إدارة في المؤسسة لأن الموازنة تحدد لكل قسم أو إدارة فإن الرقابة تصل إلى كل الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

الشكل رقم (1): الدور التخطيطي و الرقابي للموازنات.



المصدر: محمد حجازي أحمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1995، ص 13.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 20، 21.

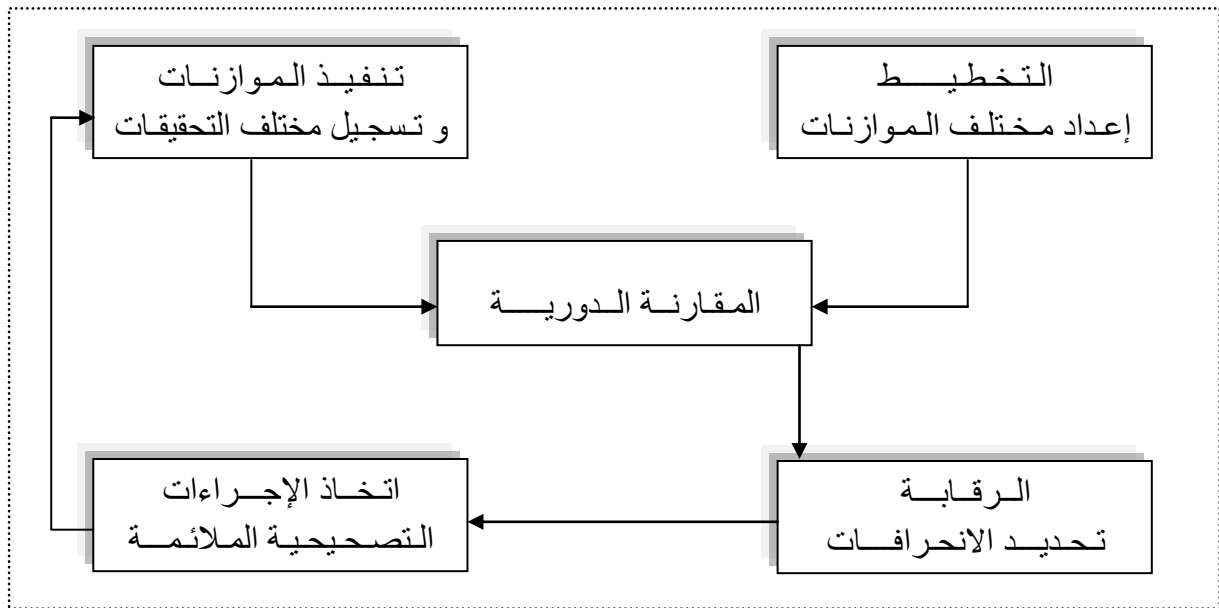
1-2-1-3 التنسيق:

إن التنسيق بين نشاطات المؤسسة وأقسامها المتعددة من أجل تحقيق أهدافها، فمثلاً إذا رغبت إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات في فترة قصيرة من الزمن فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة، وهذا ربما يكون عن طريق شراء مواد أولية بسعر مرتفع واستعمال ساعات إضافية لتحقيق هذا الهدف أو بالعكس فإن إنتاج كميات كبيرة يؤدي بإدارة التسويق إلى بيع المنتجات بأسعار منخفضة حتى تتجنب تكديس المنتجات في المخازن.¹

1-2-1-4 التحفيز:

إن التحفيز يثير في نفوس الأفراد روح التعاون والإخلاص في العمل ويجعله أكثر أمان واطمئنان، مما يدفعه إلى زيادة الإنتاج والحوافز قد تكون معنوية أو مالية كالمكافآت والعلاوات والترقيات التي يمكن ربطها بتحقيق الأهداف المخططة.²

الشكل رقم (2): الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية.



Source: Claude ALAZAR et Sabine Separt, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 5^{eme} édition, 2001, p 275.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص6.

² المرجع السابق، ص 6.

1-2-2 أهداف الموازنات التقديرية:

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:¹

- ✓ تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدود و واضح؛
- ✓ التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها؛
- ✓ يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق الأهداف؛
- ✓ يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يساهم في النهاية من زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف؛
- ✓ تساهم في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء؛
- ✓ استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
- ✓ وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في انحراف النتائج عن المتوقع؛
- ✓ التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.

1-3 أنواع الموازنات التقديرية:

إن الموازنات هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة وتتعلق هذه القرارات بعدة ميادين مختلفة، وتوجد في المؤسسة عدة أنواع من الموازنات تنقسم حسب عدة معايير منها:

1-3-1 معيار الفترة الزمنية:

وتنقسم الموازنات التقديرية وفق هذا المعيار إلى ثلاث أقسام:²

1-3-1-1 موازنات طويلة الأجل:

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل، ويعد هذا النوع من الموازنات لفترة بعيدة المدى من (5 إلى 10 سنوات)، وهي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة، وهدفها

¹ محمد عبد الفتاح الصرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 120.

² محمد فرкос، مرجع سبق ذكره ص ص 7، 8.

توضيح الاتجاه العام للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع وطرح منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة.

1-3-1 الموازنات قصيرة الأجل:

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تنفيذها في المدى القصير (أقل من سنة) وهي جزء من الموازنات طويلة الأجل، لهذا يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف.

1-3-1-3 الموازنات المستمرة:

وتعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم قدرة المؤسسة على إعداد تقديرات سليمة خلال فترة من الزمن و تعد كما يلي:

يتم تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف سنوية وتعديل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنة وإضافة شهر آخر مقابل له في فترة مستقبلية، وبذلك يتم الحصول على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أشهر وستة أشهر.

1-3-2 معيار وحدة القياس:

وتنقسم الموازنات التقديرية وفق هذا المعيار إلى عدة أقسام هي:¹

1-3-2-1 الموازنة العينية:

تشمل تقديرات لأوجه النشاط المستقبلية في شكل كميات (السلع والخدمات) كما تتضمن تقديرات القوة العاملة.

1-3-2-2 الموازنة المالية:

فهي التي تستخدم فيها وحدة نقدية للقياس حيث تمثل هذه التقديرات قيما مالية على أساس نظام مالي ومحاسبي محدد حيث تركز على مبدأ الاستقلال.

1-3-2-3 الموازنات النقدية :

تتبع المبدأ النقدي، أي تتضمن المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية.

¹ عواد خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص397.

1- 3- 3 معيار مستوى النشاط: تتمثل في:¹

1- 3- 3 الموازنة الثابتة:

هذا النوع من الموازنات يكون مبني على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط، وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة حجم نشاط الفترة القديمة.

1- 3- 2 الموازنات المرنة و المتغيرة:

الموازنات المرنة تعد على أساس تعدد الأسعار بينما الموازنات المتغيرة تعد على عدة مستويات من النشاط. ويمكن أن نعبر بالموازنة المرنة على النوعين (الموازنة المرنة المتغيرة) ويعتبر هذا النوع من الموازنات أداة فعالة لتقييم الأداء.

1- 3- 4 معيار درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنات التقديرية:

وتنقسم وفق لهذا المعيار إلى:²

1- 3- 4 موازنات المسؤولية:

إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وورشات، وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول، وكل جزء (قسم أو ورشة) يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة.

1- 3- 4 موازنة البرامج:

وهذا الصنف يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تنوي القيام بها كإجراء جديد، إنتاج منتج جديد ... الخ. ودور موازنة البرامج هو إعطاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ، وتزداد أهمية موازنة البرامج عندما تواجه المؤسسة مشاكل في اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بالمعلومات.

1- 3- 4 موازنة المنتجات:

وتتضمن برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به، وبرنامج المبيعات والمخزون المتعلق به وتخطيط عناصر التكاليف و المستلزمات.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² المرجع السابق، ص 9.

1- 3- 4- 5 الموازنة الشاملة:

تمثل الهيكل العام للموازنات الجزئية فيتم تنسيق أهدافها مع الأهداف العامة للمؤسسة، كما توضح الصورة الشاملة لمختلف أنشطة المؤسسة والتي تشملها الموازنات الفرعية وتنتهي عند تحديد الوضعية المالية انطلاقا من الأعباء والعوائد.

1- 3- 5 معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

من حيث هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى:¹

1- 3- 5- 1 موازنة التشغيل (الاستغلال):

حيث تغطي هذه الموازنة النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع ... الخ.

1- 3- 5- 2 الموازنة المالية:

وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنات الاستغلال، بالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع المصنع القديم.

1- 3- 6 وفق وظائف المؤسسة:

حيث توجد أربع أنواع من الميزانيات التي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي:

1- 3- 6- 1 موازنة الاستغلال:

يرتبط هذا النوع من الموازنات بدورة الاستغلال في المؤسسة وبحجم النشاط، حيث تضم موازنة الاستغلال العديد من الموازنات منها:

✓ موازنة المبيعات: تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات القاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات.²

✓ موازنة الإنتاج: بإعداد موازنة المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنة الإنتاج، وموازنة الإنتاج تبيين

عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة.³

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² Allel -Hamimi, *gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle*, 1ere édition, berti edition, alger, 2001, p 42.

³ خيرا الشريفة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، "الأساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات لإغراض التخطيط والرقابة"، 2006، ص 164.

✓ موازنة التمويل: تتطلب عملية الإنتاج مواد أولية يتم استخدامها في نشاطها، ولهذا فإن عملية الانتقال من برنامج الإنتاج إلى برنامج التمويل يتطلب استخدام معطيات تقنية والمتعلقة بتركيب المنتجات.¹

1 - 3 - 6 - 2 موازنة الاستثمار:

وتتضمن موازنة الاستثمار العائدات والتدفقات النقدية المتوقع أن يحققها المشروع الاستثماري، كما تظهر في هذه الميزانية جميع أنواع المصاريف التي يتحملها المشروع كتكاليف الاستغلال والإهلاكات.²

1 - 3 - 6 - 3 موازنة المصاريف العامة:

توجد هناك موازنات أخرى مرتبطة بالمصالح ذات صلة غير مباشرة بالعملية الإنتاجية وتتمثل في مصلحة الإدارة العامة ومصلحة البحث والتطوير ومصلحة المحاسبة، ولدى فإن المؤسسة تجد صعوبات كبيرة في تحديد الموازنات الخاصة بها، ولهذا فغالبا ما تلجأ المؤسسات في تحديد موازنة هذه المراكز إلى اعتماد عملية التحكم من طرف الإدارة العليا حيث يتم تحديد حصة كل مركز وتقدير التكاليف الخاصة بها.³

وقد ظهرت تقنيات تساعد في تحضير الميزانيات الخاصة بالمصاريف العامة لهذه المراكز منها طريقة الموازنات على أساس الصفري (BBZ) Baudget a base Zéro و طريقة تحليل القيمة.⁴

1 - 3 - 6 - 4 موازنة الخزينة:

تختلف الموازنات المتعلقة بالخزينة عن باقي الموازنات حيث تتعلق بتقديرات المصاريف والإيرادات وتعرف بأنها " مجموع الإيرادات و النفقات المقدرة للفترة المالية ".⁵ كما تعرف أيضا: " الموازنة النقدية (الخزينة) هي الموازنة الأخيرة قبل الموازنة العامة، والتي تتبع

¹ Didier. Leclère, **Gestion Budgétaire**, Eyrolles Université, Paris, 1994, p 87.

² كوثر بوغابة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص58.

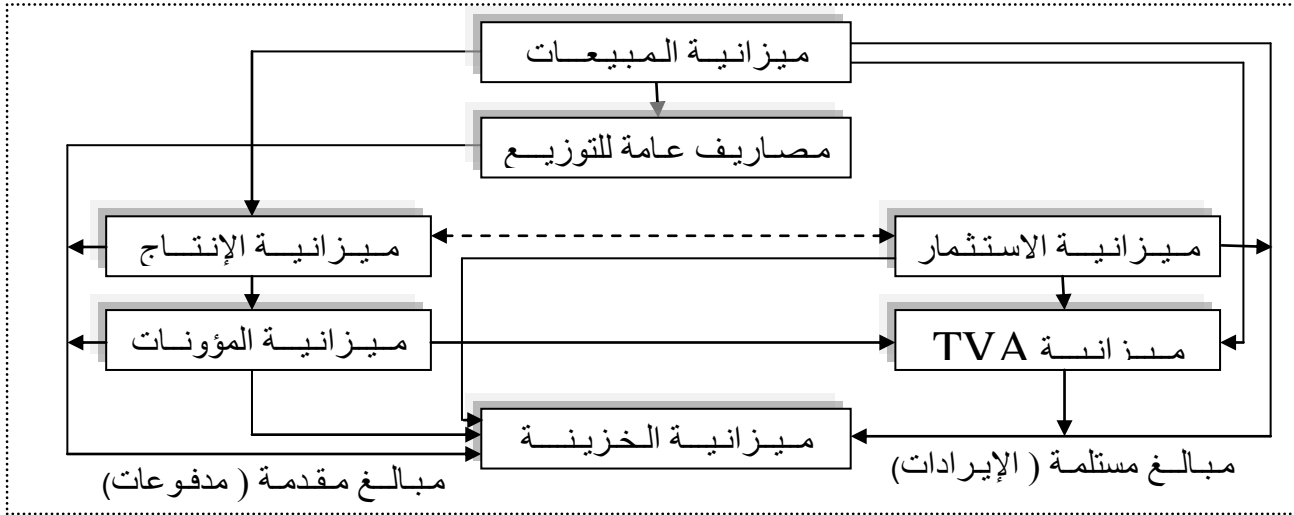
³ المرجع السابق، ص59.

⁴ المرجع السابق، ص59.

⁵ Michel Bringer et autre, **contrôle de gestion**, copyright éditions Foucher, Paris, 2006, p 286.

من ميزانيات أخرى.¹

الشكل رقم (3): علاقة موازنة الخزينة بالموازنات الأخرى.



Source: Michel Bringer et autre, **contrôle de gestion**, copyright éditions Foucher, Paris, 2006, p 287.

وتهدف الموازنة النقدية إلى:²

- ✓ حماية المؤسسة ضد مخاطر التخلف عن السداد؛
- ✓ توقع احتياجات التمويل قصيرة الأجل؛
- ✓ الحكم على السياسة المالية العامة للمؤسسة.

II- إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها:

بعد التعرف عن مفهوم وأهداف وأنواع الموازنات التقديرية، نتطرق في هذا العنصر إلى كيفية إعداد الموازنات التقديرية وأهم العوامل المتحكمة فيها. حيث يتم تقسيمه إلى:

- مبادئ و طرق إعداد الموازنات التقديرية.
- مراحل إعداد الموازنات التقديرية و العوامل المتحكمة فيها.
- مزايا و معوقات الموازنات التقديرية.

¹ Beatrice et Francis grand guillet , **l'essentiel du contrôle de gestion** ,Gualino les danso éditions, 4ème édition, Paris, 2009, p 105.

² Opcit, p 103 .

II - 1 مبادئ و طرق إعداد الموازنات التقديرية:

II - 1 - 1 مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:

لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ العلمية الأساسية والتي تعتبر مرجع يتم الاسترشاد به في المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة وهي:

II - 1 - 1 - 1 مبدأ الشمول:

ينص هذا المبدأ على أن تشمل الموازنة على جميع إدارات المؤسسة، أقسامها المختلفة ومراكز المسؤولية، وبذلك فإن أرقام الموازنة تغطي جميع أوجه النشاط باعتبار الموازنة خطة شاملة لجميع أوجه النشاط، وليست خطط فرعية كل منها قائمة بذاتها، وعلية يجب أن تكون بيانات الموازنة تشمل جميع أوجه النشاط في المؤسسة.¹

II - 1 - 2 مبدأ الواقعية:

تعتبر الموازنة ترجمة كمية لأهداف المؤسسة، فهذا يعني أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويمكن تحقيق تلك الأهداف بمراعاة مدى مناسبة الأهداف المحددة للإمكانيات والموارد المتاحة المؤسسة.²

إذ أن الربط بين الأهداف والإمكانيات يخدم المؤسسة من زاويتين هما:

✓ البحث عن الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف؛

✓ التحقق من واقعية الأهداف المحددة .

II - 1 - 3 مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:

حتى يمكن تحقيق فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، لابد من الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية في المؤسسة، ويمكن أن يتحقق هذا الربط عن طريق توزيع تقدير الموازنة على الوحدات التنظيمية المختلفة التي تتكون منها المؤسسة.³

¹ احمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 248.

² المرجع السابق، ص 251.

³ حنان رضوان، كحالة جبرائيل، المحاسبة الإدارية، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 43 .

II - 1 - 1 مبدأ وحدة الموازنة:

يقصد بها أن تظهر الموازنة على شكل موازنة شاملة واحدة، تعمل على تحقيق التجانس بين الخطط الفرعية التي تتكون منها، كما يجب أن يكون هناك ترابط تام وتنسيق كامل بين تلك الخطط الفرعية حيث أن كل جزء من الموازنة يتأثر بالأجزاء الأخرى نتيجة العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المختلفة المؤسسة.¹

II - 1 - 1 مبدأ المشاركة في الإعداد:

يجب عند إعداد الموازنات إشراك جميع المسؤولين عند تنفيذ الموازنة، لأن عدم مشاركتهم في إعدادها وفرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الموازنة، كما أن المشاركة في الإعداد تؤدي إلى تنمية وتقوية روح التعاون وتجعلهم أكثر أماناً واطمئناناً على مستقبلهم، وهذا راجع إلى معرفتهم الكاملة بخطط المؤسسة وأهدافها، وهذا ما يؤدي إلى إنجاح الموازنة.²

II - 1 - 1 مبدأ التنبؤ:

يمثل التنبؤ توقع أحداث سوف تقع في المستقبل، بالاعتماد على دراسات إحصائية للفتريات السابقة أو الماضية، فعلى ضوء هذه الدراسات توضع افتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنة.³

II - 1 - 1 مبدأ الارتباط بفتريات زمنية:

حيث أن تقديرات الموازنة تغطي فترة زمنية مدتها عام تعرف هذه الفترة بفترة الموازنة، فإنه ينبغي أن ترتبط هذه التقديرات بفتريات أقصر (فصل أو شهر) حتى يتم تقييم الأذى واتخاذ إجراءات تصحيحية.⁴

II - 1 - 2 طرق إعداد الموازنات:

يوجد هناك ثلاث طرق يمكن الاختيار بينها لإعداد تقديرات الموازنات هي:⁵

¹ محمد سامي وآخرون، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص21.

² محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص10.

³ المرجع السابق، ص10.

⁴ احمد زامل، مرجع سبق ذكره، 255.

⁵ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12.

II - 1 - 2-1 الموازنات المفروضة :

ويطلق عليها أيضا اسم الموازنات من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الموازنات ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا، التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط. ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- ✓ الإدارة العليا لها إدراك واسع لعمليات المؤسسة؛
- ✓ الإدارة حريصة على توزيع الموارد المتاحة دون تحيز؛
- ✓ كما أنها تعتبر طريقة غير مكلفة لأن عدد قليل من الأشخاص يعدون التقديرات؛
- ✓ كما يعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزام المستويات الإدارية السفلى بمسؤوليتها.

II - 1 - 2-2 الموازنات الإسهامية:

ويطلق عليها الموازنة من الأسفل إلى الأعلى، أي أن هذه الموازنة عكس الموازنة المفروضة، لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مسؤولية إعداد التقديرات ثم تقوم بالتنسيق بين التقديرات وبعد ذلك ترسل للإدارة العليا.

ويعاب على هذه الطريقة بأن مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم وفي الاحتياجات من الموارد ووضع أهداف سهلة التحقيق، كما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة وبالتالي فإن تكلفتها تكون أعلى.

II - 1 - 2-3 الموازنات التفاوضية:

هذه الطريقة أكثر واقعية كما أنها تعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين، في هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية الدنيا والعليا، في البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية المراد تحقيقها إلى الإدارة الدنيا مع توضيح حرص الإدارة العليا على توزيع الموارد بصورة عادلة وغير متحيزة ، وإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف والموارد المتاحة فإن الإدارة العليا تطالبها باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة.

II - 1 - 3 أساليب إعداد الموازنات التقديرية:

تختلف هذه الأساليب باختلاف أنواع الموازنات التقديرية:

أولاً : الموازنة التقديرية للمبيعات:

(أ) الأساليب الكيفية: وتنقسم إلى:¹

• دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:

يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثارها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير.

• أراء مندوبي البيع:

يتمتع رجال البيع بمعرفة واسعة حول نوعية السلع والخدمات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، وكذا مستوى السعر الذي يرغب المستهلك في الحصول عليه، وهذا فضلا عن المبيعات والإحصاءات التي بإمكانهم توفيرها فيما يخص تقديرات مبيعات المنتجات في المناطق التابعة لهم.

• اللجنة الاستثمارية:

تقوم على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء يتفقون على تقديرات معينة وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم بحاجة إليها.

• طريقة دلفي:

تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال الاستقصاءات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على هذا الاستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة تحت تصرف الخبراء وترسل إليها الإجابة وذلك للتوصل إلى اتفاق معين.

(ب) الأساليب الكمية:

يمكن القول بأن النماذج الرياضية هي أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية منها:

• تحليل السلاسل الزمنية:

وتعرف أيضا بطريقة المربعات الصغرى حيث أن هذه الطريقة الإحصائية تسمح بتحديد معادلة دالة خطية تمثل تطور رقم الأعمال عبر الزمن ويمكن استعمالها بالتنبؤ للمراحل المستقبلية.²

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

² Julia Bena – Jack. Tuszynski, **contrôle de gestion professionnel analyse comptable et financière**, Fontane Pircard, Paris, 1999, p 40.

• معامل الارتباط:

يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات، ومتغيرات أخرى في التنبؤ بالمبيعات المتوقعة.¹

• طريقة المتوسطات المتحركة:

وتستعمل هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية و الفصلية.²

ثانيا : الموازنة التقديرية للإنتاج :

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حتى تلبي احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات.

(أ) تحديد برنامج الإنتاج التقديري:

وهذا بالنسبة لنموذج الإنتاج المستمر، وبمعرفة برنامج المبيعات التقديرية نستنتج الإنتاج كما يلي:³

الإنتاج = المبيعات + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة.

حيث يحدد مخزون آخر المدة التي تريد المؤسسة أن تحققه آخذا بعين الاعتبار عدة عوامل منها:

- ✓ المستوى الذي لا يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل؛
- ✓ مستوى مخزون أول المدة الموجود حاليا: بعد تحديد مستوى المخزون نستطيع إعداد برنامج الإنتاج، لتأتي المرحلة اللاحقة المتمثلة في التعرف على الطاقة الإنتاجية المتاحة حاليا والمتوقعة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج، وبرنامج الإنتاج التي تبحث المؤسسة عنه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام، وتتمثل هذه القيود في:

✓ القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة؛

✓ القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية؛

¹ محمد فرкос، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

² المرجع السابق، ص 31.

³ المرجع السابق، ص 94.

✓ القيود الإنتاجية الأخرى.

(ب) البحث عن برنامج الإنتاج الذي آخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية:

إن أي قيد أو كل القيود قد سببت نقاط اختلاف، لذلك فالبرنامج الإنتاجي الذي تم البحث عنه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية، وأسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب التي تستخدم لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

ثالثا : الموازنة التقديرية للتموينات:

يمكن إتباع طريقتين لإعداد الميزانية التقديرية للتموينات:¹

(أ) الطريقة المحاسبية:

تقوم بتسجيل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون التي تبين نقاط الانقطاع ثم انجاز تواريخ تقديم الطلبات لتجنب الإنقطاعات.

(ب) الطريقة البيانية:

تقوم بالتحديد على المحور الأفقي: الأزمنة وعلى المحور العمودي: الإستهلاكات المتركمة، ثم التموينات المتتالية المضافة للمخزون الابتدائي.

II - 2 مراحل إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها:

II - 2 - 1 مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

إن عملية إعداد الموازنات التقديرية في أي مؤسسة اقتصادية تمر بمراحل وخطوات، وذلك انطلاقا من الدراسة التمهيديّة، وتنتهي بإقرار واعتماد الموازنات ووضعها موضع التنفيذ، ويمكننا أن نلخص أهم المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط المسبق للموازنات

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد والتحضير لعملية إعداد الموازنات التقديرية مع العلم أن هذه المرحلة لا تتكرر سنويا، إذ تعتبر بطبيعتها طويلة الأجل.

¹ محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

- إلا أنه نظراً لاحتامية وضع الإطار العام للموازنات انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل يصبح من الضروري في مرحلة التحضير لإعداد الموازنات إعادة النظر سنوياً في المعلومات التي بنيت عليها، وذلك في ضوء النتائج الفعلية للأداء وتشمل هذه المرحلة خطوات أساسية أهمها:¹
- ✓ تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها؛
 - ✓ تحديد الأهداف و السياسات العامة للمؤسسة؛
 - ✓ وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمؤسسة الاقتصادية و التي تحتوي أرقام إجمالية يخضع قسم منها لبعض المرونة ؛
 - ✓ قيام كل مسؤول بتحديد أهداف تفصيلية لمركز المسؤولية الذي يتولى الإشراف عليه.

المرحلة الثانية : إعداد الموازنة

- انطلاقاً من الأهداف الخاصة بكل مركز من مراكز المسؤولية وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات (خطة طويلة الأجل) يتم إعداد الموازنات التقديرية وفق الخطوات التالية:²
- ✓ تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل الذي يلتزم به جميع المشتركين في المهمة؛
 - ✓ توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية؛
 - ✓ إعداد وتسليم الموازنات أولاً بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى؛
 - ✓ تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.

¹ زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص 46.

² المرجع السابق، ص 47.

المرحلة الثالثة : مرحلة اعتماد الموازنة¹

عند إعداد الموازنة التي تشمل مختلف نشاطات المؤسسة الاقتصادية ومن ثم تقوم بتقديمها للإدارة العليا لاعتمادها، وبعتماد الموازنة تصبح معياراً للأداء يجب على الجميع التقيد بها والعمل على تحقيق أهدافها.

وعند اعتماد الموازنات التقديرية والموافقة عليها تصبح:

- ✓ ترخيص بتنفيذ جميع عمليات المؤسسة الاقتصادية وفقاً لما هو وارد فيها؛
- ✓ مرشد لجميع العاملين في المؤسسة؛
- ✓ مستند رقابي هاماً لمعرفة مدى الالتزام بتقديراتها.

المرحلة الرابعة: تطبيق الخطط و الرقابة عن طريق الموازنات

بعد القيام باعتماد الموازنة من قبل الإدارة العليا يجري العمل على تطبيق الخطط الواردة في هذه الموازنات والرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعية، وتشمل هذه الخطوة إعداد تقارير الأداء الدورية التي تتضمن مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الواردة في الموازنات، وتحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

II - 2 - 2 العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية:

إن التعرف على العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية يعتبر من أهم الإجراءات لتقديدها، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى وفي نفس المؤسسة من فترة إلى أخرى، وتتمثل هذه العوامل خاصة في:²

II - 2 - 1 حجم المبيعات:

تصبح المبيعات عامل متحكم إذ كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تفوق كمية الإنتاج الممكن بيعها، والتي يجب بدورها أن تكون أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة.

¹ ناريمان إبراهيم صباح، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 27.

² نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 80.

II - 2 - 2 الطاقة الإنتاجية:

وذلك في حالة ما إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من الطاقة الممكن تسويقها، كما هو الحال في حالة كون الطاقة الإنتاجية المتاحة أكبر من الطاقة الممكن تسويقها، لأنه في الحالة الأولى يتم هدر الطاقة إذ ستبقى شاغرة، أما الثانية فستكون هناك طاقة إنتاجية مكدسة في المخازن.

II - 2 - 3 مستلزمات الإنتاج:

يتطلب تنفيذ برنامج الإنتاج توفير مجموعة من المستلزمات كاليد العاملة، المادة الأولية، اللوازم المختلفة، وقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات مهارة عالية أو توفير المادة الأولية لسبب من الأسباب، ففي هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج العامل المتحكم.

II - 2 - 4 رأس مال العامل:

إن عدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج الإنتاجي المحدد من طرف المؤسسة، إذ أن أي زيادة في حجم الإنتاج يجب أن تقابل الزيادة في رأس المال العامل الذي يستمر في تغطية مستلزمات الإنتاج، لدى يستوجب على المؤسسة أن تحدد العوامل المؤثرة والمتحكمة في نشاطها، ثم تقوم ترتيبها حسب درجة تأثيرها.

وتجدر الإشارة أن العامل الأكثر تأثير في المؤسسة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن فترة إلى أخرى حتى في نفس المؤسسة ومهمة الإدارة هنا هي البحث عن كيفية التقليل من درجة تأثيره حتى لا يشكل عائق يحول دون تجسيد أهدافها المرجوة.

II - 3 مزايا وحدود الانتفاع من نظام الموازنات التقديرية والعوائق التي تواجهها:

II - 3 - 1 مزايا الموازنات التقديرية:

- يمكن تلخيص أهم المزايا التي تتمتع بها الموازنات التقديرية فيما يلي:¹
- تتطلب الموازنة من كافة المستويات الإدارية أن تخطط للمستقبل وأن تضع أهدافها بصورة رسمية و على أساس مستمر؛

¹ الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مقدمة المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006. ص144.

- تقدم الموازنات التقديرية أهداف نهائية ومحددة لأغراض تقييم الأداء في كل مستوى من مستويات المسؤولية؛
 - تساعد الموازنة التقديرية على وجود نظام تحديد مبكر لما يمكن أن تواجهه المؤسسة، ومستوياته وأقسامه من مشاكل مستقبلية ويترتب على وجود هذا النظام التحذير المبكر، أي يكون دائما لدى الإدارة الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيال المشاكل قبل وقوعها؛
 - تساعد الموازنات التقديرية على التنسيق بين الأنشطة داخل المؤسسة، ويتحقق ذلك عن طريق ربط أهداف القطاعات والأقسام والمراكز بأهداف المؤسسة ككل، ومن هذا التنسيق مثلا يمكن تحقيق التكامل بين ترويج الإنتاج من جهة والمبيعات المتوقعة من جهة أخرى؛
 - تساعد الموازنات التقديرية على زيادة إدراك الإدارة ووعيها بعمليات المؤسسة ككل، والآثار الفعلية المتوقعة للتغيرات الخارجية على هذه العمليات، كما هو الحال بشأن إبراز الموازنة لآثار وارتفاع الأسعار أو تحديد أثر الصادرات والواردات على تخطيط وتنفيذ أنشطة المؤسسة؛
 - تساعد على استشارة دوافع الأفراد داخل التنظيم لتحقيق أهداف سواء من خلال مشاركة المنفذين وتحديد مستوياتهم أو من خلال ربط سياسات الثواب والعقاب بكفاءاتهم في انجاز الموازنة من خلال آلية التغذية العكسية.
- كما أن هناك مزايا أخرى نذكر منها:¹
- يلزم المستلزمات الإدارية على المحافظة على المواعيد وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار؛
 - يسهل الحصول على الائتمان في البنوك؛
 - تعتبر الوسيلة الواحدة التي تبين مقدما كمية المبالغ التمويلية اللازمة ومتى يتم الحاجة إليها؛
 - يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.

¹ محمد فرкос، مرجع سبق ذكره، ص 19.

II - 3 - 2 حدود الانتفاع من نظام الموازنات التقديرية ومميزاتها:

II - 3 - 2 - 1 حدود الانتفاع من نظام الموازنات التقديرية:

إن نظام الموازنات التقديرية هو أداة تستعملها الإدارة لمساعدتها في مجال اتخاذ القرارات ولكن لا يمكن اعتبارها بأنه العلاج الكامل لكل نواحي النقص في التسيير، وذلك أن هذا النظام يجب أن يستعمل في نطاق حدود معينة وذلك للأسباب التالية:¹

- يعتمد إعداد الموازنات التقديرية على التقديرات ففوة أو ضعف البرنامج المعد للموازنات يعود إلى صحة هذه التقديرات الخاصة بمحيط المؤسسة لذلك فإن الموازنات التقديرية المستنتجة من هذه التقديرات يجب استعمالها بحذر؛

- إن الموازنات التقديرية أداة تستعملها الإدارة ولا يمكن لها أن تحل محل مستعملها؛

- إن الموازنات التقديرية تمثل تحديا لكثير من الأفراد داخل المؤسسة وخاصة في السنوات الأولى التي يتم فيها إدخال هذا النظام في المؤسسة، فمثلا قد يكون مدير الإنتاج هو الوحيد الذي كان يعد برنامج الإنتاج والآن لم يعد وحده من يقوم بهذه المهمة ... الخ؛

- كما يمكن الإشارة إلى أن تكلفة استعمال نظام الموازنات التقديرية مرتفعة جدا لذلك يجب أن يكون هناك مبرر لهذه التكلفة. وهذا في ضوء الإيرادات الإضافية، أو ما يتم توفيره من التكاليف نتيجة لاستخدام هذا النظام؛

بالإضافة إلى الأسباب التي قمنا بذكرها توجد هناك عدة نقائص أخرى تؤدي إلى إضعاف نظام

الموازنات التقديرية نذكر منها:

- ✓ عدم كفاية المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية؛
- ✓ عدم التنسيق بين المراكز المختلفة؛
- ✓ مساعدة غير كافية من طرف الإدارة؛
- ✓ السرعة أثناء القيام بتنفيذ نظام الموازنات؛
- ✓ عدم وجود أو كفاية الدراسات المتعلقة بالسوق أو المستهلك؛

¹ محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19 ، 20.

✓ انعدام المرونة في التقديرات التي توضع.

II - 3 - 2 - 2 مميزات نظام الموازنات التقديرية الفعال:

حتى يكون نظام الموازنات التقديرية فعال، بمعنى أنه يحقق الأهداف المتوخاة منه، ينبغي على إدارة المؤسسة أن تراعي عدة اعتبارات ومن بينها ما يلي:¹

II - 3 - 2 - 2 - 1 الخريطة التنظيمية المناسبة:

حتى يكون نظام الموازنات التقديرية فعال في تحقيق أهدافه يجب أن يكون لدى المؤسسة خريطة تنظيمية مناسبة لأن هذه الخريطة التنظيمية من شأنها أن تحدد خطوات السلطة والمسؤولية لكافة عمليات وأنشطة وأقسام المؤسسة والمسؤولية عنها، وهذا من شأنه أن يساعد بقوة في وضع مفاهيم محاسبة المسؤولية والرقابة وقياس وتقويم الأداء.

II - 3 - 2 - 2 - 2 قبول المسؤولين لأهداف الموازنة:

ترتبط فعالية نظام الموازنات التقديرية ارتباطاً وثيقاً بمدى قبول المسؤولين في كل المستويات التنظيمية لأهداف الموازنات، لأن هذا القبول سوف ينعكس إيجاباً على انجاز هذه الأهداف، ولدعم هذا القبول يجب أن تحرص إدارة المؤسسة على ما يلي:

✓ إعداد الموازنة من خلال المشاركة، لأن هذه المشاركة من شأنها أن تؤدي إلى رضا الأفراد، وبالتالي دافعيتهم لانجازها مشاركة فعلية وليست صورية؛

✓ أن يتفق المشاركون في إعداد الموازنة مع الإدارة على أن مستوى أهداف الموازنة صعب ولكن يمكن تحقيقه، وأن سياسة العقاب والثواب سوف ترتبط بكفاءاتهم في انجاز الموازنة من جهة أخرى؛

✓ أن يتم تدعيم نظام إعداد الموازنات بآلية مناسبة للتغذية العكسية.

II - 3 - 3 عوائق الإعداد الفعال للموازنة:

ينبغي إعداد الموازنات التقديرية على أساس علمية سليمة حتى تؤدي دورها المنوط بها على أكمل وجه، غير أن الإعداد الفعال للموازنات التقديرية تواجه مجموعة من العقبات من بينها ما يلي:²

¹ الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية " نظرة متكاملة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 14.

- ✓ إخفاق المديرين في فهم نظام أعمالها، ويصبح المديرون مهتمون بالتفاصيل أو يحاولون التحكم في العوامل الخاطئة؛
- ✓ عدم مساندة الإدارة لنظام إعداد الموازنات، ولا تساند الإدارة العليا النشاط أو تشارك فيه بشكل ذي معنى؛
- ✓ الالتزام المفرط أو الاعتماد غير الضروري على عملية الموازنة بعبارة أخرى محاولة إحلال "إتباع الموازنة" محل إصدار الأحكام، والالتزام الأعمى بموازنة ما يمكن أن يفرض ضغوطا وأعباء زائدة على المؤسسة؛
- ✓ سوء فهم الأسواق والمنتجات؛
- ✓ ينخرط المديرون أحيانا في "ألعاب" لحماية امتيازاتهم أو حماية موازناتهم من تخفيضات متوقعة.

III- عموميات حول نظم المعلومات:

إن حاجة المؤسسة للمعلومات تعتبر ضرورية وذلك لضمان الجودة والدقة في أداء أنشطة المؤسسات مثل اتخاذ القرارات حيث لم تعد هذه الأخيرة تعتمد فقط على الخبرة مهما كان المستوى الذي يحتله متخذ القرار.

لذلك فقد أصبح من السمات المميزة للمؤسسات الناجحة والمعاصرة وجود نظم للمعلومات تتخذ الشكل الرسمي في هيكلها التنظيمي.

III- 1 النظام والمعلومات:

III- 1- 1 النظام:

III- 1- 1- 1 تعريف النظام:

التعريف الأول: " يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها البعض ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام."¹

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 14.

التعريف الثاني: " يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو المكونات المتفاعلة لانجاز أهداف ما ، وتشمل مكونات النظام ثلاث عناصر وهي المدخلات، التشغيل والمخرجات.¹"

التعريف الثالث: " النظام هو مجموعة من الوحدات ذات علاقة متبادلة.²"

تعريف إجرائي: من التعاريف السابقة يمكن القول أن "النظام هو مجموعة من العناصر والأجزاء والمكونات المتفاعلة والمرتبطة مع بعضها البعض ذات العلاقة المتبادلة، وذلك من أجل تحقيق أهداف النظام."

III - 1 - 1 - 2 مكونات النظام:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يتضح أن النظام يتكون من:

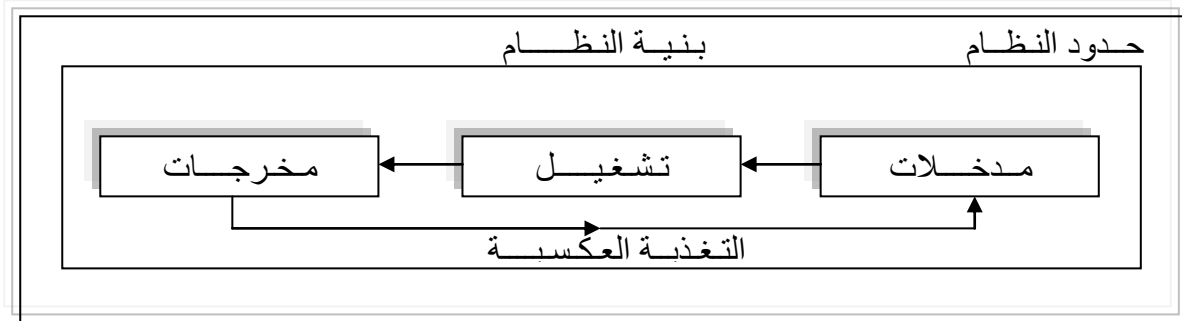
أ- مدخلات Inputs

ب- التشغيل Processing

ج- المخرجات Outputs

والشكل التالي يوضح أجزاء وحدود النظام:

الشكل رقم (4): أجزاء وحدود النظام.



المصدر: سمير كامل محمد، كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 4.

¹ نبيل محمد مرسى، نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 13.

² الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 64.

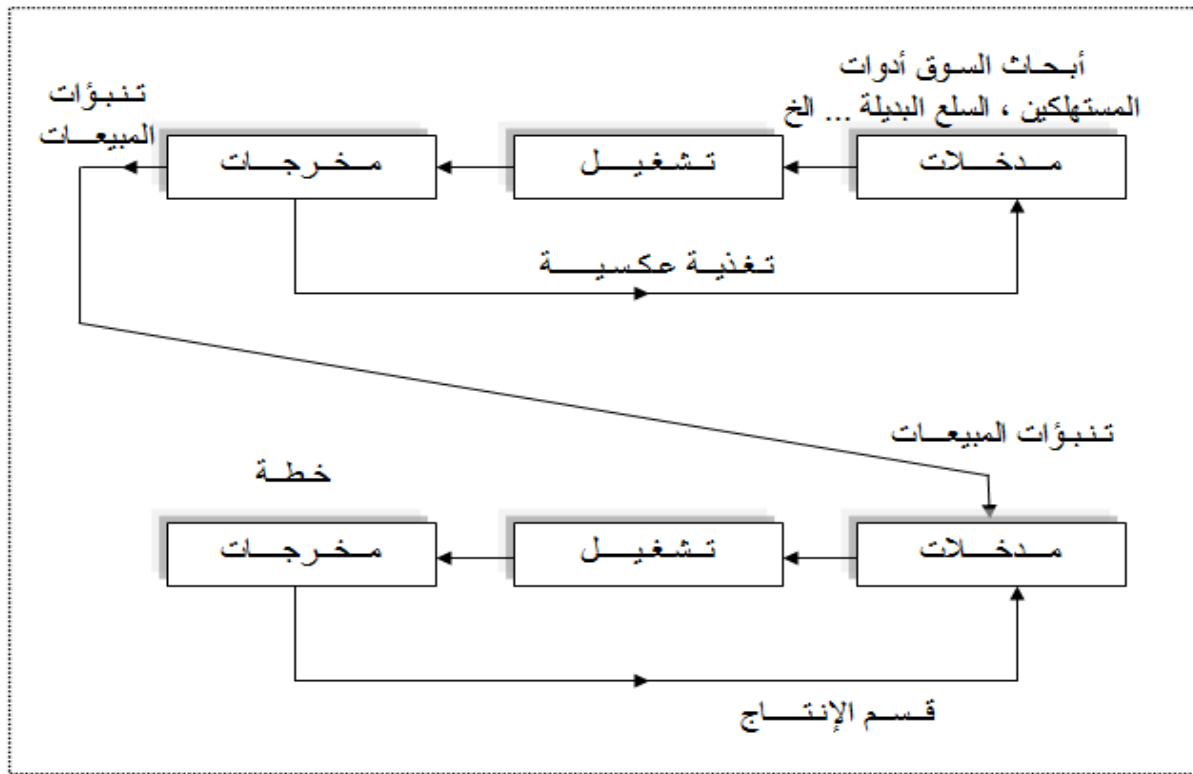
III - 1 - 1 - 2 المدخلات:

تتمثل مدخلات النظام في القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، ويجب التفرقة بين نوعين من المدخلات:¹

✓ المدخلات المنتظمة:

وهي المدخلات الدائمة التي يتسلمها النظام من مصدر معين وبطريقة منتظمة مثل القوى المحركة التي يتسلمها قسم الإنتاج كنظام آخر مستقل، وهناك أيضا تنبؤات المبيعات التي يتسلمها قسم الإنتاج من قسم المبيعات لكي يبني عليها خطته الإنتاجية كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (5): المدخلات المنتظمة والاعتيادية للنظام.



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 16.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 15، 16.

✓ المدخلات العشوائية:

هذا النوع من المدخلات غير منتظم حيث يختار النظام واحد فقط من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية، ويختلف هذا النوع عن المدخلات المنتظمة في أنه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر في الكيفية التي ينجز بها النظام عملياته.

III - 1 - 1 - 2 التشغيل:

وهي عبارة عن جميع العمليات الحسابية والمنطقية التي تجري على المدخلات بغرض إعدادها وتهيئتها للمرحلة الثالثة من النظام.

III - 1 - 1 - 3 المخرجات:

وهي عبارة عن المعلومات والنتائج الصادرة من النظام بعد الانتهاء من المعالجة المناسبة للبيانات المدخلة.¹

III - 1 - 1 - 4 التغذية العكسية:

هي عملية قياس رد فعل المستفيدين على عامل النظام أو كما عرفها هال أنها المخرجات التي ترسل إلي النظام ثانية كمصادر للمعلومات، ويمكن أن تكون التغذية الراجعة داخلية ويمكن أن تكون خارجية وتستخدم للبدء أو لتغيير العمليات.

III - 1 - 1 - 3 أنواع النظام: ينقسم النظام إلى قسمين هما:

III - 1 - 1 - 3 النظام المفتوح:

يطلق مصطلح النظام المفتوح على النظام الذي يمكن لأجزائه أن تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة به خارج حدود النظام.

ويحصل هذا النظام على مدخلاته من البيئة المحيطة به ليقوم بتأدية وظائفه المهمة ومن ثم إمداد البيئة بالمخرجات المطلوبة ليتم الاستفادة منها والتعليق عليها إن لزم الأمر، ومن الممكن أن تعود تلك المخرجات لتكون مدخلات مرة أخرى أي حدوث التغذية العكسية.²

¹ طاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 27.

² الراوي حكمت، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 8.

III- 1- 1- 2- 3- النظام المغلق:

وهذا النوع من الأنظمة لا تتفاعل أجزائه مع عناصر البيئة الخارجية المحيطة به، إنما هو مغلق على نفسه حيث أن أجزائه الداخلية تتفاعل مع بعضها البعض كما أنه لا يستمد أي مدخلات من البيئة الخارجية ولا يقدم لها أي مخرجا، يتم التوصل لها وإنما مدخلاته من البيئة الداخلية له، حيث أن التغذية العكسية من الممكن أن تحدث داخل النظام نفسه ومتصلة بالرقابة ولا يمكن أن تخترق حدود النظام.¹

III- 1- 1- 4 أهداف النظام:

بطبيعة الحال فلا يوجد نظام بدون هدف فمثلا المؤسسة قد يكون هدفها النهائي هو تحقيق الربح. ويتمثل هذا الربح في الفرق بين قيمة المخرجات (الإيرادات) والمدخلات (تكاليف)، ويجب التفريق هنا بين الأهداف المعلنة والأهداف الحقيقية فقد تعلن المؤسسة مثلا إن هدفها النهائي هو إرضاء المستهلكين وتحقيق أقصى منفعة للمجتمع، فعليه يكون الهدف الحقيقي هو الذي تسير نحوه المؤسسة هو تحقيق أقصى الأرباح الممكنة.

III- 2 مفهوم البيانات والمعلومات:

III- 2- 1 تعريف البيانات والمعلومات:

III- 2- 1- 1 تعريف البيانات:

يقصد بالبيانات (Data) المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات، وهي تعبر عن حقائق ومفاهيم مرتبطة بظاهرة ما، وتصف وقائعها وأحداثها.²

III- 2- 1- 2 تعريف المعلومات: لقد أعطيت عدة تعاريف للمعلومات منها:

التعريف الأول: "المعلومات تمثل النتائج التي نحصل عليها من عملية معالجة البيانات."³

التعريف الثاني: "المعلومات هي البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص

¹ طه طارق، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الطبعة الثالثة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص34.

² محمد نوربرهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 27 .

³ احمد حلمي جمعة و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 7.

الذي يستلها.¹

ومما سبق يمكن القول أن "البيانات تعبر عن حقائق خام أولية بينما تمثل المعلومات بيانات مشكلة بطريقة تصلح للاستخدام في موقف معين".

III - 2 - 1 - 3 أنواع المعلومات: تصنف المعلومات وفق عدة معايير كما يلي:²

III - 2 - 1 - 3 من حيث المصدر:

حيث تصنف إلى معلومات داخلية وخارجية، تعكس المعلومات الداخلية الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع الخاصة بسير العمل في مختلف وحدات المؤسسة، أما المعلومات الخارجية فهي تعكس الحقائق عن الأحداث والوقائع الجارية خارج المؤسسة.

III - 2 - 1 - 3 من وجهة نظر الإدارة:

✓ المعلومات المالية: تأتي هذه المعلومات من مصادر موجودة داخل الشركة، وتعكس العمليات والأحداث الخاصة بالمجالات المالية والمحاسبة.

✓ المعلومات الإدارية: وتنقسم بدورها إلى:

• المعلومات الإستراتيجية: وهي المعلومات الخاصة بمدة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، وتتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية.

• المعلومة التكتيكية: (الوظيفية) تغطي هذه المعلومات مدة زمنية تصل إلى سنة، وتتعلق غالباً بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة.

• المعلومة التنفيذية: وهي المعلومة التفصيلية الخاصة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة والتي تجري داخل المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات والمهام المختلفة.

III - 2 - 1 - 3 حسب درجة التغير:

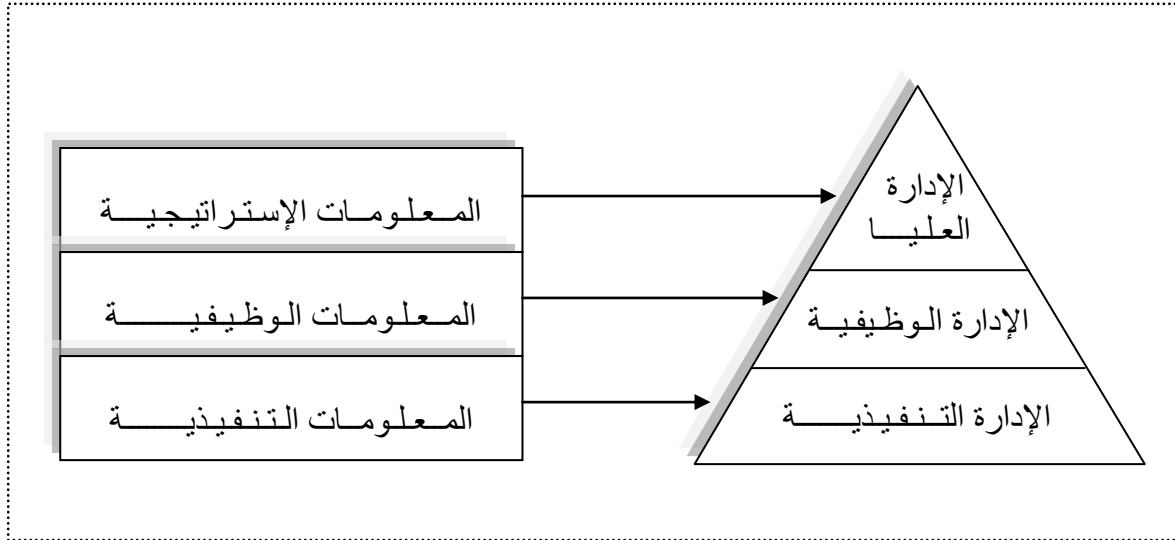
المعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير بتغير الزمن فمثلاً في مصلحة الأحوال المدنية والتي تقوم باستخراج بطاقات الهوية والشهادات المختلفة أي أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم، تعتبر معلومات

¹ محمد نوربرهان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² المرجع السابق، ص 31، 32.

ثابتة لا تتغير وقد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفية.

الشكل رقم (6): أنواع المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية.



المصدر: محمد نور برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 31.

III- 2- 2 خصائص المعلومات:

- حتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار، لابد من التأكد من تلاؤم خصائص المعلومات مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك يصبح من الضروري التعرف على خصائص المعلومات:¹
- ✓ **الشكل:** فقد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم في اتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.
 - ✓ **الدقة:** تحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف والحدث الذي تصفه، فتكون خالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق وثوابت.
 - ✓ **الملائمة:** يجب أن تكون المعلومات قابلة للاستخدام من طرف الإدارة العليا " الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وحتى تكون المعلومة ملائمة فإنه يجب أن تؤدي بالمستخدم إلى اتخاذ القرار بأقل الأخطاء وأكثر فعالية وفي الوقت المناسب.

¹ فيصل سايعي، أنظمة المعلومات و استخدامها ، فوائدها و تأثيراتها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 44 .

- ✓ التوقيت المناسب: بمعنى أن تكون المعلومات متاحة للمستخدم عند الحاجة إليها في اتخاذ قرار معين.
- ✓ الوضوح: يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون المعلومات فيها خالية من الغموض.
- ✓ عدم التحيز: يشير هذا الأخير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات بغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.
- ✓ الموضوعية: تعكس إجماع الأفراد على قبول موضوع ما، أي الوصول إلى المعنى المقصود.
- ✓ المصادقية: يقصد بها الصدق في تمثيل الأهداف وأن تكون المعلومة حقيقية وصحيحة عن الشيء الذي يعبر عنه.

III- 3 نظام المعلومات:

III- 3- 1 تعريف نظم المعلومات: توجد عدة تعاريف لنظام المعلومات نذكر منها:

- التعريف الأول:** "هو مجموعة من الإجراءات التي يتم خلالها استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة."¹
- التعريف الثاني:** "هو إطار يتم في ظلّه التنسيق بين الموارد (الموارد البشرية وكمبيوتر) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع."²
- التعريف الثالث:** "هو مجموعة مترابطة فيما بينها، تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال معلومات مرتدة إليها (تغذية عكسية)، وذلك لإغراض دعم اتخاذ القرارات و تحقيق الرقابة."³
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن: "نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات، مترابطة فيما بينها يتم من خلالها تجميع وتخزين وتشغيل البيانات ونشر المعلومات بغرض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة من أجل تحقيق أهداف المشروع."

¹ علاء عبد الرزق السالمي، الإدارة الالكترونية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 22.

² ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 10.

³ طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 464.

III- 3- 2 خصائص نظام المعلومات: يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في

الخصائص التالية:¹

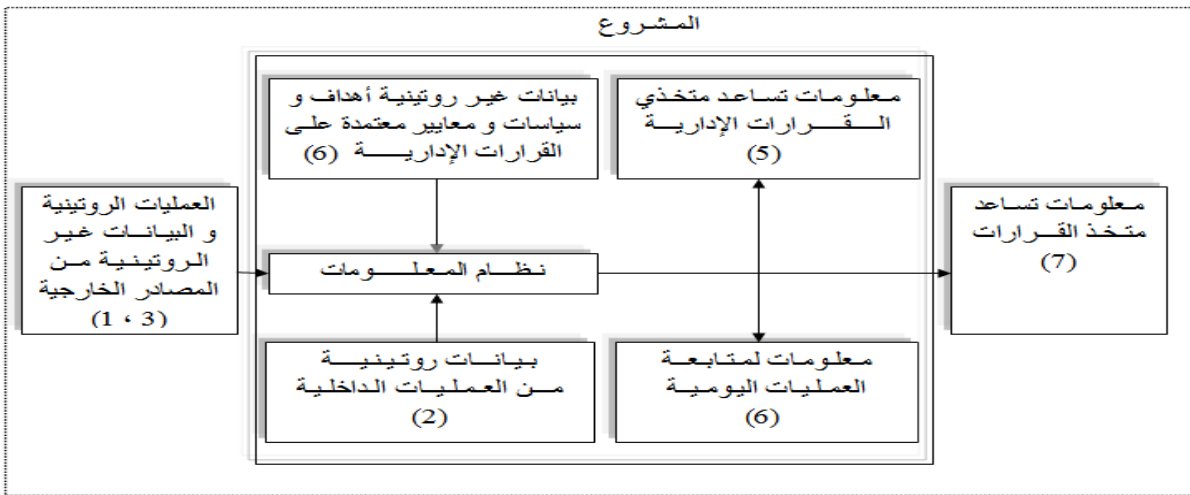
(أ) شبكة اتصال: يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود مسار المعلومات ويساعدها عن التدفق في كل مكان بالمشروع وربما خارج المشروع.

(ب) وسيلة تحويل البيانات وتخزينها: تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة إدخال، تشغيل، إخراج. وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيل البيانات ثم تقوم بإنتاج المعلومة.

(ج) إدخال البيانات وإخراج المعلومات: يتم إدخال البيانات خلال مرحلة إدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات. وعلى ذلك فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتوجات معلوماتية.

(د) مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات الخاص بكل مشروع لاستخدامه من طرف مستخدم داخلي أو خارجي. ويشمل مستخدم الداخلي المديرين والموظفين إما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الموردين والعملاء.

الشكل رقم (7) : إدخال البيانات و خروج المعلومات من النظام.



المصدر: ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008،

ص13.

¹ ثناء علي القباني، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

III - 3 - 3 مهام ووظائف نظم المعلومات:

توجد هناك عدة وظائف لنظم المعلومات يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

III - 3 - 3 - 1 تجميع البيانات:

هناك عدة خطوات تتم في هذه المرحلة، الخطوة الأولى تتمثل في جلب البيانات إلى نظام المعلومات، وإذا كانت هذه البيانات كمية فإن الأمر قد يحتاج إلى القيام بعملية قياس وبعد جذب البيانات للنظام يتم تسجيلها عن طريق كتابة ما يسمى بمستندات المصدر، ويحتاج الأمر مصادقة البيانات للتأكد من دقتها، ثم تصنفها إلى أقسام رئيسية. وأخيرا فإن البيانات يتم نقلها من نقطة الحصول عليها إلى مكان تشغيلها.

III - 3 - 3 - 2 تشغيل البيانات:

ولتحويل البيانات إلى معلومات، فإن الأمر يحتاج إلى القيام بعدة عمليات إضافية. فقد يتم مصادقة وتصنيف البيانات كما قد يتم تلخيص البيانات عن طريق تجميع كميات العمليات الفردية. وفي بعض الأحيان يتم نسخ (أو تصوير البيانات) في مستندات أخرى أو وسائل حفظ أخرى. كما قد يتم تجميع البيانات في مجموعات متشابهة، وهذه البيانات الجماعية قد يتم ترتيبها وفقا لأسس معينة، وعندما يتعلق الأمر ببيانات كمية فإنه يتم القيام بعمليات حساب ومقارنة النتائج ببيانات جديدة.

III - 3 - 3 - 3 إدارة البيانات:

وظيفة إدارة البيانات تتكون من ثلاث خطوات: تخزين، وتحديث، استدعاء.

✓ **التخزين:** يعني وضع البيانات في ملفات أو قواعد بيانات، وتقدم البيانات المخزنة تاريخ

الأحداث، وتعكس حالة المؤسسة كما تستخدم في عملية التخطيط. ويتم تخزين البيانات إما على أساس دائم أو بصورة مؤقتة انتظارا لمزيد من التشغيل لهذه البيانات.

✓ **تحديث البيانات:** يتمثل في تعديل البيانات المخزنة لتعكس الأحداث والعمليات والقرارات

المتخذة حديثا، ويؤدي التحديث إلى أن تعكس البيانات المعدلة الوضع الحالي للمؤسسة.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

✓ أما استدعاء البيانات فتعني استخراج البيانات المخزنة لإجراء مزيد من عمليات التشغيل عليها وتحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.

III - 3 - 3-4 رقابة وحماية البيانات:

قد تحدث أخطاء في البيانات التي تدخل للتشغيل وقد تفقد هذه البيانات أو قد يتم التلاعب في السجلات أثناء التشغيل، ولذلك فإن إحدى الوظائف الهامة لنظام المعلومات هو حماية البيانات من التلاعب والتأكد من دقة البيانات وبالتالي دقة المعلومات.

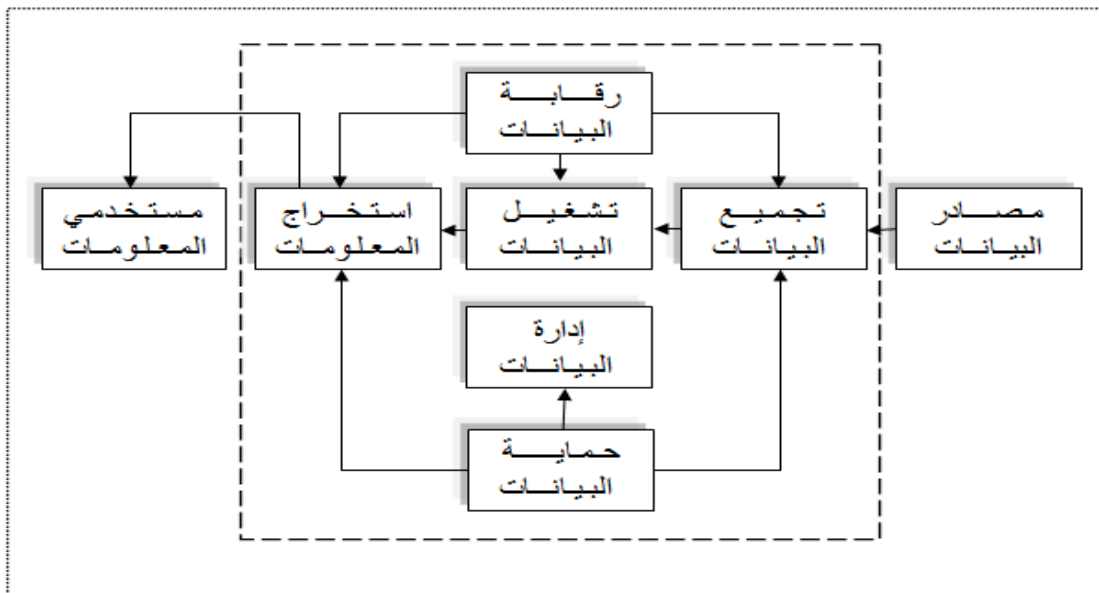
III - 3 - 3-5 إنتاج المعلومات:

والوظيفة النهائية لنظام المعلومات هو وضع المعلومات في يد المستخدمين ويتطلب ذلك عدة خطوات، إنتاج التقارير تحتوي على المعلومات الناتجة من التشغيل أو من البيانات المخزنة من كلاهما، وغالبا ما يتطلب إعداد التقارير تحليل وتفسير البيانات التي تحتويها التقارير، والخطوة التالية هي التوصيل والتي تتكون من:

✓ تقديم التقارير في صورة مفهومة ومفيدة للمستخدمين.

✓ ضمان وصول التقارير للمستخدمين.

الشكل رقم (8) : وظائف و مهام نظام المعلومات.



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 20.

III - 3 - 4 خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات:

تتمثل أهم خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات فيما يلي:¹

- ✓ تحديد أهداف النظام تحديدا واضحا ودقيقا؛
- ✓ تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ✓ تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ القرارات؛
- ✓ تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة؛
- ✓ تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة؛
- ✓ تحديد أساليب عرض المعلومات ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ✓ تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمعة، وأسس تعديلها وتجميعها من البداية وذلك بشكل مستمر.

III - 3 - 5 أنواع نظم المعلومات:

يوجد أنواع مختلفة لنظم المعلومات تختلف باختلاف معايير التصنيف ومن بينها ما يلي:²

III - 3 - 5 - 1 تصنيف نظم المعلومات وفق المستوى التنظيمي: وتنقسم إلى ثلاث أنواع:

- ✓ نظم على مستوى الإدارات مثل نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية الخ.
- ✓ نظم على مستوى المؤسسة ككل،
- ✓ نظم المعلومات توصل بين عدة مؤسسات.

III - 3 - 5 - 2 تصنيف نظم المعلومات وفق المجالات الوظيفية الرئيسية: وتتمثل في:

- ✓ نظم المعلومات المحاسبية؛
- ✓ نظم المعلومات التسويقية؛
- ✓ نظم المعلومات الإنتاج و التصنيع؛
- ✓ نظم المعلومات الهندسية.

¹ سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 154.

² نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 33 ، 37.

III - 3 - 5-3 تصنيف نظم المعلومات وفق الدعم الذي تقدمه: وتنقسم حسب هذا

التصنيف إلى الأنواع التالية:

- ✓ نظم تشغيل التعاملات: تدعم هذه النظم الأنشطة المتكررة والأعمال المكتبية؛
- ✓ نظم المعلومات الإدارية: تدعم هذه النظم الأنشطة الوظيفية للمديرين؛
- ✓ نظام آلية المكاتب: تدعم هذه النظم العاملين بالمكاتب؛
- ✓ نظام دعم الإدارة العليا: الذي هو عبارة عن نظم معلومات للمستوى الاستراتيجي داخل المؤسسة، وهي مؤسسة من أجل التعامل مع عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ نظم دعم القرار: هي عبارة عن مجموعة منظمة من العمليات، إجراءات برامج ، قواعد البيانات، وذلك لدعم عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل.

III- 4 نظم المعلومات المحاسبية:

III- 4- 1 تعريف نظم المعلومات المحاسبية:

تعتبر نظم المعلومات المحاسبية في الوقت الحاضر الجهة المسؤولة عن توفير المعلومات المالية والكمية لجميع الإدارات والأقسام والأطراف الأخرى وعليه يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها:

التعريف الأول: "أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية والكمية لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الداخلية والخارجية."¹

التعريف الثاني: "عرفها موسكوف بأنها أحد عناصر المنظمة وذلك بجمع وتصنيف ومعالجة وتحليل واتصال مالي موجه، واتخاذ القرارات والمعلومات للجهات الخارجية مثل الدائنون."²

التعريف الثالث: "عرفه كولي بأنه يقوم بتسجيل العمليات المالية وإعداد تقرير عنها، فالمحاسبة هنا تعتبر لغة توصيل المعلومات من خلال الأفراد حيث يقوم هذا الأخير باستخدام تلك المعلومات لإغراض اتخاذ القرار المناسب."²

¹ احمد حلمي جمعة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

من التعاريف السابقة يمكن القول أن: "نظام المعلومات المحاسبية هو أحد عناصر المنظمة كما يعتبر أحد مكونات التنظيم الإداري حيث يقوم بتسجيل العمليات المالية وإعداد تقرير عنها من أجل الوصول إلى معلومات مالية تساعد على ترشيد القرارات المتخذة."

III- 4- 2 خصائص نظام المعلومات المحاسبية الفعال:

نظام المعلومات المحاسبي يتميز بعدة خصائص إذا ما توافرت تجعله نظاما معلوماتيا حيويا في المؤسسة المتواجد فيها، بحيث يكون مؤديا لوظيفته التي طور لأجلها. والخصائص التي تؤهل نظام المعلومات المحاسبي لأن يكون فعالا هي:¹

- يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبي درجة عالية جدا من الدقة والسرعة في معالجة البيانات المالية عند تحويلها لمعلومات محاسبية؛
- أن يزود الإدارة بالمعلومات المحاسبية الضرورية وفي الوقت الملائم لاتخاذ قرار اختيار بديل من البدائل المتوفرة للإدارة؛
- أن تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة والتقييم لأنشطة المؤسسة الاقتصادية؛
- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المهمة وهي التخطيط القصير والمتوسط والطويل الأجل لأعمال المؤسسة المستقبلية؛
- أن يكون سريعا ودقيقا في استرجاع المعلومات الكمية والوصفية المخزنة في قواعد بياناته وذلك عند الحاجة إليها؛
- أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه وتطويره ليتلاءم مع التغيرات الطارئة على المؤسسة.

III- 4- 3 مكونات نظام المعلومات المحاسبية:

كما عرفنا النظام سابقا، فإنه مجموعة من العناصر التي تتكامل لتحقيق هدف معين، هذا الهدف بالنسبة لنظام المعلومات المحاسبي يكون في معالجة البيانات المحاسبية من خلال القياس

¹ محمد يوسف الحفناوي ، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 59.

والتبويب والجمع والترتيب وغير ذلك لتحويلها المعلومات محاسبية تستخدم لأغراض عدة أهمها اتخاذ القرارات.

ونظام المعلومات المحاسبي كأى نظام يتكون من مجموعة من العناصر لتحقيق هدفه التي قام لأجله، هذه العناصر نجملها فيما يلي:¹

- ✓ المستندات والأوراق الإثباتية التي تؤيد العمليات المالية التي تحدث في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ قواعد البيانات التي تخزن فيها البيانات المالية الخاصة بالعمليات المالية؛
- ✓ البرامج التطبيقية الحاسوبية التي تعالج البيانات لتحويلها لمعلومات مفيدة وملائمة؛
- ✓ الإجراءات المحاسبية المرسومة والمكتوبة لتسلسل العمليات المالية في المؤسسة؛
- ✓ الأفراد المتعاملون مع واحد أو أكثر من عناصر نظام المعلومات المحاسبي؛
- ✓ الوسائل الالكترونية والاتصالية التكنولوجية.

والعناصر المكونة لنظام المعلومات المحاسبية تمكن الأفراد القائمين على هذا النظام من عملية تجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها واتخاذ القرارات، بالإضافة للأجهزة والوسائل المستخدمة لتحقيق هدف نظام المعلومات المحاسبية في الحصول على المعلومات الدائمة من اجل اتخاذ القرارات.

III- 4- 4 أهداف نظام المعلومات المحاسبية:

إن الغرض الرئيسي لأي نظام معلومات محاسبي هو توفير معلومات محاسبية لمختلف المستخدمين الداخليين كالإدارة والخارجيين كالزبائن وهناك ثلاث أهداف وهي:²

- **الدعم اليومي للعمليات:** إن أي مؤسسة تقوم يوميا بعدد من الأنشطة والأحداث التي تسمى العمليات المحاسبية وهي العمليات المالية المتبادلة أي انتقال قيمة أو منفعة بين طرفين نتيجة قرار أو عمل إداري، والجدير بالذكر أن نشير إلى أغلب العمليات غير المحاسبية كأمر الشراء يقود إلى حدوث عملية محاسبية فعندما تشتري أي مؤسسة بضاعة على الحساب، يؤدي هذا إلى حدوث عملية محاسبية حيث تزداد البضاعة في المخازن ويجعل

¹ محمد يوسف الحفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص

حساب المشتريات مدينا ويزداد حساب الدائنون حيث يجعل دائنا، ومن هنا يمكن القول أن العمليات الغير محاسبية أيضا يعالجها نظام المعلومات المحاسبية لتأثيرها على العملية المحاسبية.

- **دعم القرارات:** الهدف الثاني لنظم المعلومات المحاسبية هو توفير معلومات لعملية اتخاذ القرار والذي عادة يجب أن يتخذ بالتناسب مع عمليات المؤسسة (التخطيط والرقابة).
- **انجاز الالتزامات المتعلقة بالإدارة:** إن أهمية الالتزامات تتجدد بتوفير المعلومات اللازمة إلى المستخدمين الخارجين عن المؤسسة فعلى سبيل المثال المؤسسة المندمجة أو ذات الملكية العامة لها التزامات كبيرة كما في المؤسسات ذات النفع العام، وهذا ما يتطلب منها توفير معلومات إلى أصحاب المصالح فيها من مالكين ودائنين ... الخ، أما المؤسسات الصغرى والتي عادة ما يطلق عليها المساهمة فهي عادة ما تصدر قوائم مالية دورية إلى المساهمين.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة نذكر أيضا:¹

- ✓ إنتاج التقارير اللازمة لخدمة أهداف المشروع سواء مالية أو إحصائية أو تقارير التشغيل اليومية والأسبوعية؛
- ✓ توفير تقارير تحتوي على درجة من الدقة في الإعداد والنتائج؛
- ✓ تقديم التقارير في الوقت المناسب لتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب.

III- 4- 5 العوامل المؤثرة في تصميم نظم المعلومات المحاسبية:²

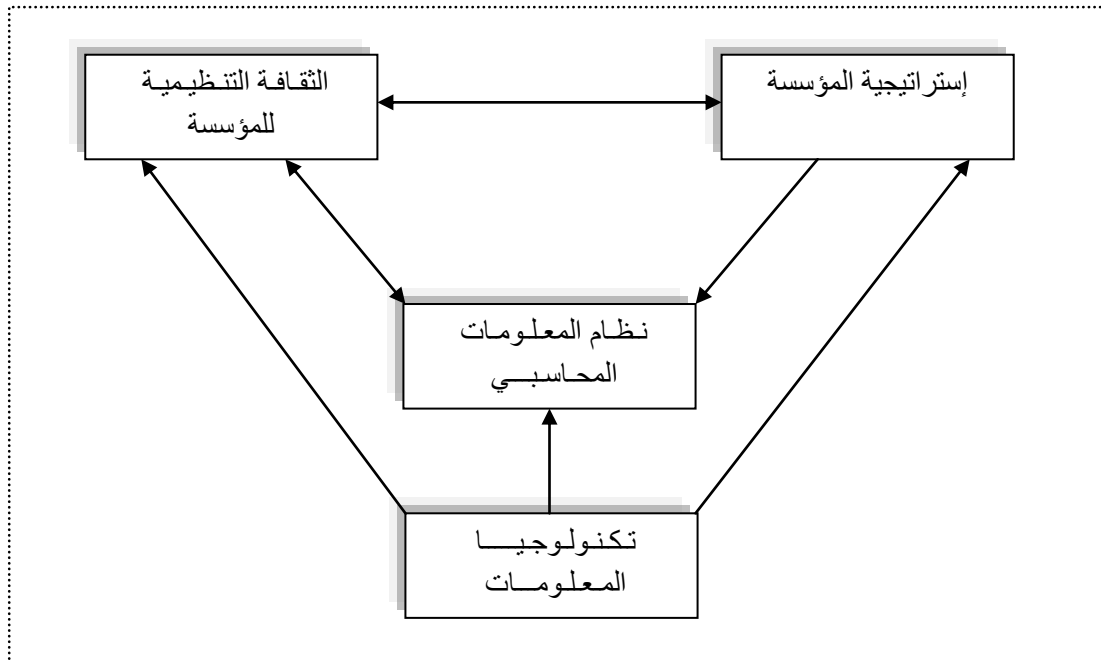
إن التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل أو بآخر في الطريقة المحاسبية المتبعة في المؤسسة فعلى سبيل المثال الانتقال من النظام المحاسبي اليدوي إلى النظام المحاسبي الآلي أو اختيار برمجيات محاسبية جاهزة ... الخ، وكذلك فإن تكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامها لتنفيذ أهداف المؤسسة أو خلق فرص لتعديل تلك الأهداف الإستراتيجية.

¹ ديبان عبد المقصود، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 286.

² إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

كما أن ثقافة وأساليب عمل المؤسسة سوف تتأثر بتطور تكنولوجيا المعلومات، كما أن هناك علاقة متبادلة بين إستراتيجية المؤسسة وسياسات وثقافة عملها وجذورها فإن إستراتيجية المؤسسة تؤثر هي الأخرى على تصميم نظام المعلومات المحاسبية، كما أن النظام يؤثر هو الآخر في أساليب وثقافة عمل المؤسسة ما تم التطرق إليه يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): العوامل المؤثرة في تصميم نظم المعلومات المحاسبية.



المصدر: إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 43.

III- 4- 6 علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالنظم الفرعية له:¹

كما في بقية الأنظمة نظام المعلومات الإداري يشمل الأنظمة الفرعية التي تتضمن نظم المعلومات الوظيفية والتي تتفاعل مع بعضها البعض من خلال عبور البيانات والمعلومات من خلالها، ورغم أن أنظمة المعلومات الوظيفية متنوعة حسب تنوع المؤسسة، إلا أنه يوجد في المؤسسة أربعة أنظمة مهمة هي:

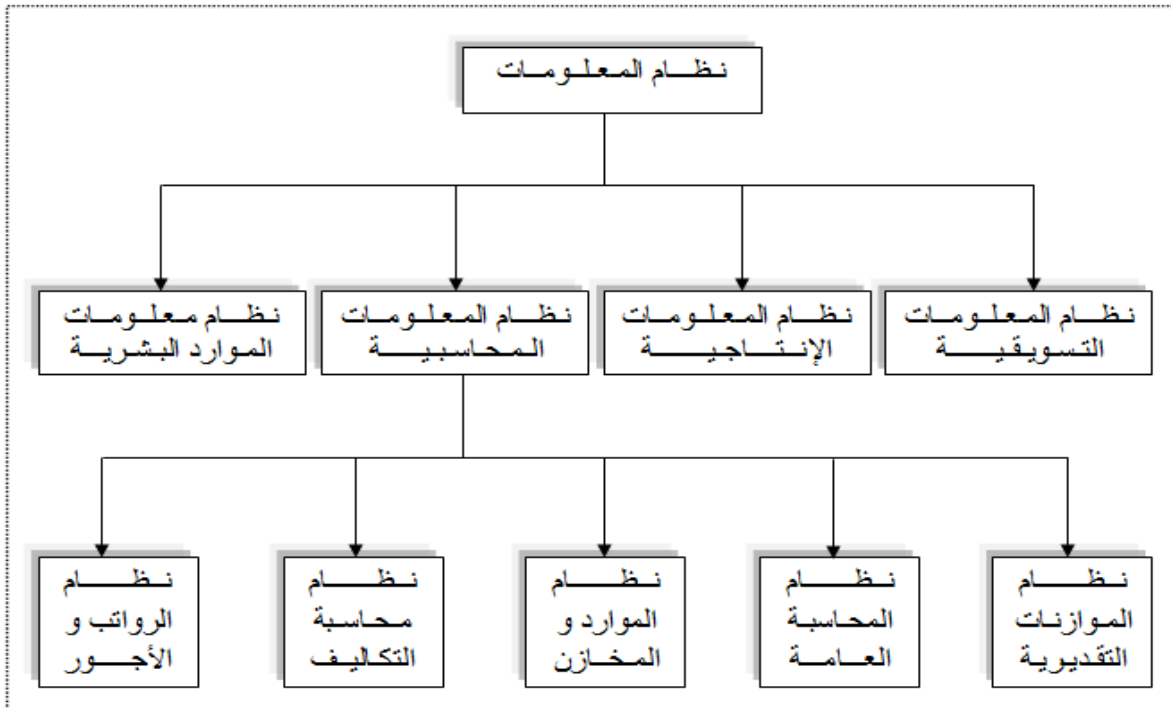
- نظام المعلومات التسويقية؛
- نظام المعلومات الإنتاجية؛

¹ احمد حلمي جمعة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- نظام المعلومات المحاسبية؛
- نظام المعلومات الموارد البشرية.
- كما يمكن الإشارة إليه أن نظام المعلومات المحاسبية يحتوي على نظم فرعية له وهي:
- نظام الموازنات التقديرية؛
- نظام المحاسبة العامة؛
- نظام محاسبة التكاليف؛
- نظام الرواتب والأجور؛
- نظام المواد والمخازن.

ولذلك نجد أن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر جزء لا يتجزأ من التنظيم الإداري المعروف بنظام المعلومات الإداري حيث يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبية هو أحد مكونات نظام المعلومات الإداري. والشكل التالي يوضح علاقة النظام بالأنظمة الفرعية الأخرى.

الشكل رقم (10): علاقة نظم المعلومات بالنظم الفرعية له.



المصدر: احمد حلمي جمعة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الناجح للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 15.

خلاصة:

إن المؤسسات الاقتصادية تعتبر ركيزة مهمة للنشاط الاقتصادي من خلال وظائفها التي تقوم بها أو من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتعد الموازنات التقديرية بأنواعها المختلفة الأداة أكثر اعتماداً من قبل المؤسسات الاقتصادية نظراً لما تؤديه من دور فعال في مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات المختلفة من خلال كونها أداة لتخطيط، والتنسيق والرقابة.

وتعد الموازنات التقديرية بالاعتماد على مجموعة من المبادئ والقواعد والطرق التي يتم بمحبتها صياغة مختلف الخطط حيث تمر عبر عدة مراحل، ويمكن القول أن نظام الموازنة التقديرية يعتبر كفرع من فروع نظم المعلومات المحاسبية. وهذا الأخير يعتبر هو الآخر كفرع من فروع نظم المعلومات الإداري.

وإجمالاً يمكن القول أن الموازنات التقديرية تمثل نقطة ارتكاز مهمة للمؤسسة لما لها من علاقة مع بعضها البعض من جهة، ومع الوظائف الإدارية الأخرى من جهة أخرى.

تمهيد:

إن موضوع اتخاذ القرارات يشغل حيزا هاما وذلك لارتباط هذا الموضوع بوظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى، ونتيجة للتقدم الاقتصادي التي تشهده الدول أدى إلى تزايد حجم البيانات المتداولة في المؤسسات مما يستلزم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، لأن هذه الأخيرة غالبا ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية، مما يتطلب وجود أنظمة للمعلومات مناسبة وفعالة من بينها نظام الموازنات التقديرية.

ومن هذا المنطلق سنخصص هذا الفصل لإلقاء الضوء على عملية لاتخاذ القرارات وعلاقتها

بالموازنات التقديرية والذي تم تقسيمه إلى:

- I- مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات.
- II- آليات عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.
- III- نظام الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات.

1- مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومن أهم الأنشطة الإدارية، فهي توجد في جميع المستويات الإدارية وفي كل مرحلة، لهذا تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية.

1- مفهوم اتخاذ القرارات:

1-1-1 تطور مفهوم اتخاذ القرارات:

يرد الباحثون غالباً تطور مفهوم اتخاذ القرارات لعملية رشيدة إلى الخطوات المتخذة في التفكير الفاعل التي وضعها - جون ديوب - في كتابه " كيف نفكر " سنة 1910، إذ اعتقد أن اتخاذ القرار يخضع لخمس خطوات منطقية:¹

✓ الإحساس بالمشكلة؛

✓ تحديد وتعريف المشكلة؛

✓ اقتراح حل ممكن؛

✓ تطوير عقلائي لنتائج الحل المقترح؛

✓ اختيار يؤدي إلى قبول أو رفض الحل.

وهذا يتمثل في التوجيه والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات، ولا يعتبر هذا المفهوم أساسياً فقط لكونه أكثر أهمية من الوظائف الأخرى، بل لأنه أمر أساسي لجميع الوظائف الأخرى للإدارة، حيث يمكن اعتبارها عملية اتخاذ القرارات.

وتطورت النظريات والمناهج في هذا المجال، إذ أن المنظرين أضافوا وادخلوا عناصر وأبعاد جديدة أدت إلى خمسة تحولات رئيسية، كل واحد منها يعد أساساً لمناهج حديثة في عملية اتخاذ القرارات وهي:²

1-1-1 التحول نحو التحليل الانتقائي:

يفترض الأسلوب الرشيداني لاتخاذ القرارات أنه يمكن جمع جميع الحقائق وتحري جميع البدائل،

¹ سهيل عبيدات، "إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2007، ص52.

² المرجع السابق، ص 54، 55.

أما الواقع الحالي للتنظيمات المعاصرة والظروف التي يمر بها متخذي القرارات، أجبرت هذا الأخير أن يكون أكثر انتقاء، واختيار لكثرة المعلومات المكتوبة والمنشورة، مما يجعل إمكانية جمع وتحليل جميع المعلومات أمر صعب، فتستند القرارات إلى معلومات غير كاملة.

1-1-2 التحول نحو المفاهيم المترابطة:

يصنف الأسلوب الرشدي لحل مشكلات بعض الجوانب مثل القيم والمسببات والآثار والحلول الممكنة في أصناف مستقلة، ومع تزايد التعقيد في تنظيمات المجتمع، والتداخل بين مؤسساته وأفراده، افترض متخذ القرار واقعية عملية يتم فيها التداخل بين المفاهيم الديناميكية. ويعطي سايمون في هذا المجال دورا كبيرا للقيم في اتخاذ القرار، فيما أن القرارات تضع لاختيار هدف نهائي، فيمكن تسميتها أحكام إما إذا تضمنت القرارات تطبيق وتحقيق الأهداف فيمكن تسميتها بقرارات أحكام حقيقية.

1-1-3 التحول إلى متخذ قرار مشارك:

الفرد في المنهج الرشدي لاتخاذ القرار، مراقب موضوعي يبحث عن حل المشكلة، أما حل المشكلات الخاصة فيتطلب من الفرد دورا أكثر فاعلية لذا أصبح مشاركا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فهو يستجيب لعدد من المؤثرات عند توجيهه وتحليله وتقييمه.

1-1-4 التحول نحو مجموعة تتخذ القرارات برقابة مجزأة:

حل المشكلات يتم من خلال جمع العناصر في فرد أو وحدة واحدة تقرر البديل الأحسن وتنفذها لكن في البيئة المعقدة لا يمكن لأي شخص أو مجموعة جمع المعلومات وتنسيقها بالشكل التام بين جميع المشاركين في اتخاذ القرار، والقدرة موزعة يستحيل معها لشخص أو مجموعة أن تتحكم بالمتغيرات الضرورية لتنفيذ القرارات بعد صنعها في حل المشكلات، لا بشخص واحد يجمع المعلومات ويستند إليها في اختيار تنفيذ البدائل فالنشاطات موزعة بين عدد من الأفراد والمؤسسات يتخصصون في أوجه مختلفة لعملية اتخاذ القرار.

1-1-5 المتوجه نحو توجيه التغيير:

المنهج الرشدي تبني سياسات تفترض أن الإنسان لا يستطيع أن يقرر فيها إذا أراد أن يغير عالما أو يبقيه على حاله من خلال عدم تبني سياسات جديدة، فمتخذ القرار يرسم السياسة لتوجيه

التغير من خلال تشجيع بعض المتغيرات، وعدم تشجيع البعض الآخر، فالعالم لا يمكن أن يبقى ثابت حتى ولو كان ذلك ضد رغبات الفرد.

1-1-2 تعريف القرار: لقد قدمت عدة تعريفات للقرار منها:

التعريف الأول: " هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها."¹

التعريف الثاني: " هو تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو اتجاه موقف معين."²

ويمكن القول أن: "القرار هو ذلك البديل الذي يصل إليه متخذ القرار ويكون ذلك القرار الأفضل لحل مشكلة."

1-1-3 تعريف عملية اتخاذ القرار: لقد قدمت عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار منها:

التعريف الأول: "هي مجموعة خطوات شاملة ومسلولة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف مرسومة."³

التعريف الثاني: "كما عرفت أيضا بأنها عملية فكرية نفسية، سلوكية معقدة تتضمن جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، والاختيار المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب."⁴

التعريف الثالث: "هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة."⁵

مما سبق يمكن القول أن: "عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية نفسية سلوكية تهدف إلى إيجاد حل للخروج من مشكلة معينة، وهذا باختيار بديل من البدائل المطروحة بهدف تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة."

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 21.

² عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مفيدة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العالمية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 13.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 50.

⁴ أمال احمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تدريبي، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 15.

⁵ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 144.

1-1-4 خصائص عملية اتخاذ القرار: تتميز عملية اتخاذ القرار بخصائص التالية:

- ✓ عملية ذهنية: لأنها نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- ✓ عملية قابلة للترشيد: والمقصود ليس بالترشيد الكامل بسبب عدم القدرة على التوصل إلى المعلومات الدقيقة، وكذا تعدد الأغراض وتداخلها وتعارضها أحيانا وهنا تكمل الصعوبة في الوصول إلى الترشيد الكامل لكن مع قدرة العقل البشري على التعلم وربط الكثير من العوامل تجعل عملية الترشيد ممكنة.¹
- ✓ اللاعشوائية في اختيار البديل: حيث يتم اختيار البديل بناء على أسس ومعايير تؤدي إلى البديل الأنسب؛
- ✓ اختيار البديل الأنسب وليس الأمثل: لا يمكن اختيار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البدائل الأنسب.²
- ✓ تعدد البدائل: هو أساس عملية اتخاذ القرارات، في حين لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار، ومن ثم لن يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجباري على أمر معين؛
- ✓ تأثرها بالعوامل: حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل الإنسانية والاجتماعية كشخصية متخذ القرار، وظروف البيئة داخل المؤسسة وخارجها، وكلها مؤثرات لا يمكن تجاهلها؛
- ✓ عملية صعبة ومعقدة: وتنتج صعوبتها من كونها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، إذ تتطلب هذه النشاطات قدرات ومهارات لانجازها.³

1-1-5 أهمية عملية اتخاذ القرارات:

يرى سيمون رائد مدرسة اتخاذ القرارات (1945) أن الإدارة هي اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية بمنظمات العمل في عصرنا الحاضر.

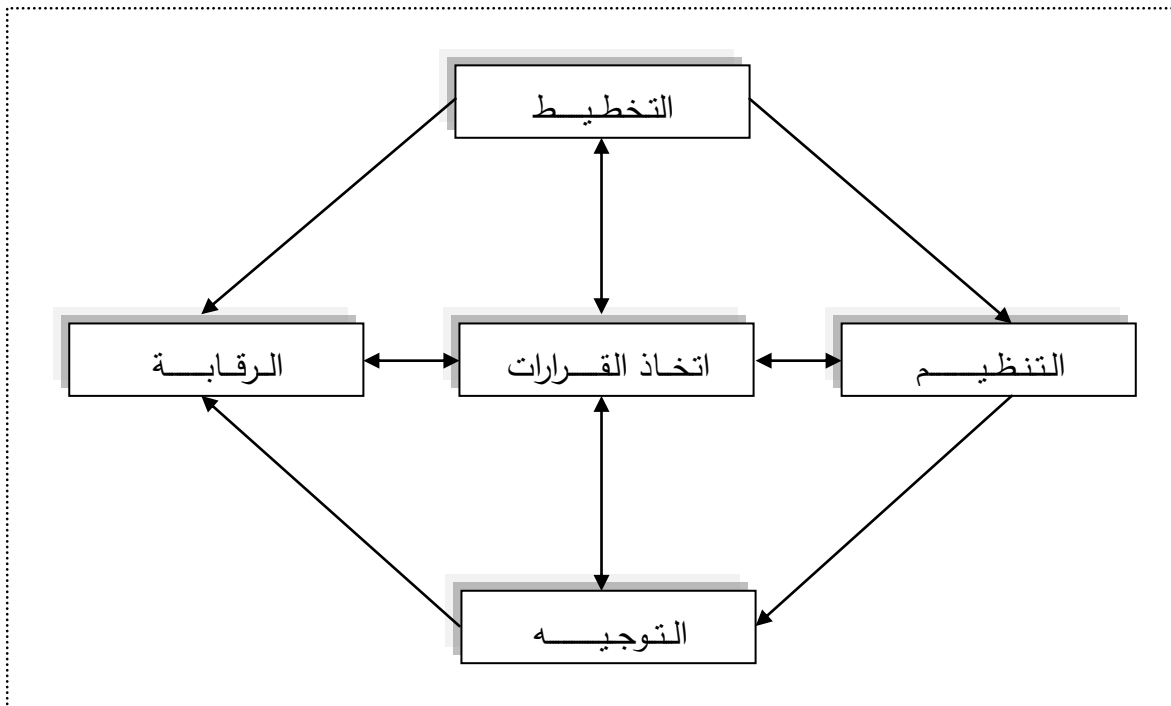
¹ احمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص 19.

² احمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 325 .

³ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 146.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فالوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم، كذلك نشاطات المؤسسة كالتسويق والإنتاج لا يمكن أن توجد لوحدها، بل وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرار ويظهر ذلك في الشكل رقم (11) كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير ومشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع أو مشكلة محتملة في المؤسسة.¹

الشكل رقم (11) : أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.



المصدر: ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 26.

1- 2 نظريات اتخاذ القرار: حيث نميز صنفين من النظريات هما:

✓ النظريات القديمة.

✓ النظريات الحديثة.

1- 2- 1 النظريات القديمة: حيث يمكن تقسيم نظريات اتخاذ القرار القديمة إلى ما يلي:

¹ ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 26.

1- 2- 1- 1 النظريات الكلاسيكية:

لقد تميز الفكر الإداري بعدد من المدارس وعلى رأسها الفكر الإداري الكلاسيكي من إدارة علمية وبيروقراطية. والتي أخذت تطبيقات واسعة في الواقع، ثم عدد من الاتجاهات الأخرى ذات اتجاه نحو الجانب الاجتماعي والحديث، وظهرت هذه النظريات في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات، ويتميز الفكر الإداري الكلاسيكي بتنظيم هرمي وثابت، ويجمع عدد من المبادئ التي نجدها في كل من أفكار ماكس ويبير، تايلور وفايول، ومن انتهج منهجهم في الإدارة، وحسبهم فإن المؤسسة الاقتصادية تعتبر كنظام مغلق، ترتكز السلطة في أعلى هرمها الإداري، وتقيد مختلف المستويات بالرجوع إلى السلطة المركزية في أغلب أو كل نشاطاتها، طبقاً لمبدأ وحدة القرار ووحدة القيادة ... الخ.¹

وهو ما يجعل القرار يتخذ في أعلى الهرم الإداري في المؤسسة وبمعزل عن المستويات السفلى فيها، سوى كإطارات وسطى موجهة أو كأفراد منفذين. وهذا الاتجاه ينبع من اعتبار أن المديرين يتمتعون برشادة عالية في عملية اتخاذ القرار، وهذه الفرضية تضع أن الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار يقرر على أساس أهداف واضحة، ويختار من بين عدة حلول ممكنة، الحل الذي يسمح له بتحقيق أهدافه بشكل أقصى. أي أن هذا الشخص له اتجاه أو سلوك تعميم الأهداف، واختياره يتم بعد وضع جرد لمختلف البدائل الممكنة أمامه.²

ونجمل فيما يلي جهود وإسهامات رواد النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات.

1- 2- 1- 1 نظرية الإدارة العلمية:³

يعتبر فريدريك تايلور Taylor Frederich رائد المدرسة العلمية، ويرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق للنتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 112.

² المرجع السابق، ص 112.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 46، 47.

ومن بين إسهامات "تايلور" في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدل من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدل من التفرقة، التعاون بدل من سيادة روح الفردية ... الخ، هذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات. ويرى بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات "تايلور" التي استخلصها من دراسته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو افاق أكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرارات، وإن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقاً للأساليب العلمية في اتخاذ قرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضع القرار.

1-2-1-1 نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي لتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية.

ومن أبرز أنصار هذه النظرية "هنري فايول"، حيث يعد من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عملياً، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وقد كان لأفكاره ما تركه من أثر مميز في الفكر الإداري. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي وتقديره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه.¹

ومن أهم التوجيهات التي أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرار ما يلي:²

- ✓ التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية.
- ✓ إن على المديرين أن يتأكدوا ودائماً من أن خطة العمل أعدت بحكمة.
- ✓ التأكيد على المديرين بأن يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² المرجع السابق، ص 50.

أما المبادئ الإدارية التي يراها "فايول" إنها تضمن حسن أداء المدير وهي:¹

- ✓ مبدأ التدرج الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات في الوحدات الأعلى منها؛
- ✓ مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي الذي يؤدي إلى فاعلية في أداء مهامه؛
- ✓ مبدأ اللامركزية الإدارية الذي يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى مستويات الإدارة الأخرى داخل المؤسسة؛
- ✓ مبدأ الاتصال الأفقي الذي ينصح فايول المديرين باللجوء إليه في اتخاذ قراراتهم بدل من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك؛
- ✓ مبدأ روح التعاون بين المدير والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم بما يكمل أداء المهمة بروح الفريق؛
- ✓ مبدأ ترتيب العمل الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الإنسجام بين النشاطات المختلفة في المؤسسة.

1-2-1-3 النظرية البيروقراطية:²

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر M. Weber، ويقصد بلفظ البيروقراطية "النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقييم الإداري والعمل المكتبي". واعتبر ماكس ويبر أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع رأسماليا واشتراكيا، فهي حسب رأيه:

- ✓ ترفض الرغبات الشخصية للزعيم ولا تبالي بالعادات والتقاليد؛
- ✓ تحديد عمل وسلطة كل شخص؛
- ✓ تفرض هيكل تنظيمي يراقب كل شيء؛
- ✓ يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء؛
- ✓ تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

¹ المرجع السابق، ص ص 52، 53.

² <http://islamfin.go-forum.net/t771-topic>

وتقترب هذه النظرية من النظريتين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية وتعامل الأفراد على أنهم آلات مما يؤثر سلباً على كفاءة التنظيم، كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يعرف بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساساً إلى ارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار والمراكز التنفيذية.

1- 2- 1- 2 النظريات السلوكية:

ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينات، وحاولت بما قدمته من أفكار تنال في العيوب والانتقادات التي وجهت لافتراضات ومفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات، وقد ساعدت المفاهيم التي قدمتها هذه المدارس في التعرف على العوامل والمتغيرات المختلفة التي تتفاعل وتؤثر على اتخاذ القرارات فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري.¹

ومن رواد هذه المدرسة:²

✓ **ماري فوليت:** لقد أسهمت في توضيح مفهوم القرارات الإدارية كما ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات.

✓ **تشستر بارنارد:** لقد كانت دراساته وأبحاثه التي تضمنها كتابه وظائف المنفذ بداية التحول في الفكر الإداري إلى نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات، حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركن أساسي وجانب هام في العمل الإداري، ومن إسهاماته تأكيداً على أهمية تحديد العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات.

✓ **هربرت سيمون:** لقد كان اهتمام سيمون بموضوع اتخاذ القرارات واضح من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كانت بدايتها كتابه "السلوك الإداري" ومن إسهامات سيمون الرائدة في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لبعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار بديل من البدائل المتاحة.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

² المرجع السابق، ص ص 59، 61.

هناك عوامل أخرى سيكولوجية واجتماعية مرتبطة بالإنفراد، كعمال أو كإداريين، نظرا للاختلافات الفكرية والجسمية لديهم، وكذا الاتجاهات وغيرها من العوامل المؤثرة بشكل فعال ومحدد في سلوك الإنسان داخل المؤسسة. وهذه العوامل أو جزء منها قد تم إدخالها لدى كتاب اتجاه العلاقات الإنسانية.¹

وإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أدخلت في عملية اتخاذ القرار والإدارة عموما فإنها كانت في نفس الوقت بمثابة الناقد لأفكار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واتخاذ القرارات، وقد دعت إلى الاهتمام والاتصال في المؤسسة، ورغم هذا فقد تلقت عدة انتقادات منها على وجه الخصوص اعتبارها للمؤسسة كمجموعة من الأفراد واهتمت بهم كميدان للدراسة أساسا، وأهملت جوانب أخرى في المؤسسة كما أنها اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق.²

1- 2- 2 النظريات الحديثة:

لقد أسفرت النظريات في عملية اتخاذ القرار عن ظهور العديد من النظريات الحديثة أهمها: النظرية الظرفية والنظرية القرارية، وفيما يلي سوف نستعرض كل واحدة على حدا:

1- 2- 2- 1 النظرية الظرفية أو الموقفية:

الإدارة الموقفية اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة، يمكن استعمالها في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط وإنما قرار، تنظيم، قيادة وتحفيز، ورقابة، تصلح أو تتناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة وبالعكس فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكن تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة، ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكي لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحل المواقف التي يواجهها كل مدير.³

1- 2- 2- 2 النظرية القرارية:

تمثل نظرية القرار مدخلا تحليليا يهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة، لحل مشكلة ما، وتستخدم نظرية القرار على نطاق واسع في العديد من مجالات الإدارة مثل تحليل المنتجات، تخطيط

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 115 .

² المرجع السابق، ص 115.

³ علي الضلعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 ، ص 76.

الموقع، جدولة الإنتاج... الخ ، وتواجه نظرية القرار ثلاث حالات وفقا للظروف التي يواجهها متخذ القرار حيث تمثل هذه الحالات في:¹

✓ **حالة التأكد التام:** والتي في ظلها يكون لدى متخذ القرار معرفة تامة وكاملة بالنتائج والآثار الخارجية لكل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة.

✓ **حالة المخاطرة:** وتشير حالة المخاطرة إلى إمكانية قيام متخذ القرار بتحديد توزيع احتمالي للنتائج الخاصة بكل بديل.

✓ **حالة عدم التأكد:** وفي ظل هذه الحالة فإن متخذ القرار لا يستطيع تخصيص أي احتمالات للمخرجات أو نواتج كل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة.

1- 3 أنواع القرارات:

تختلف القرارات وتتعدد باختلاف المعيار المتبع في تصنيفها:

1- 3-1 تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات: وتتضمن ما يلي:²

✓ **قرارات في حالة التأكد الكامل:** تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

✓ **قرارات في حالة المخاطرة:** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.

✓ **قرارات في حالة عدم التأكد:** تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج.

1- 3-2 تصنيف القرارات وفق معيار الرشادة: وتنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى:³

✓ **القرارات الرشيدة:** وهي القرارات التي استخدم في اتخاذها الأسلوب المنطقي والعلمي لحل المشكلة.

✓ **القرارات الغير رشيدة:** هي تلك القرارات التي تتخذ اعتمادا على العشوائية و الارتجالية.

¹ جلال إبراهيم العيد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 23 ، 24.

² خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 222.

³ سهيل عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

أ- 3-3 تصنيف القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار: ويشمل هذا التصنيف القرارات التالية :

❖ القرارات الفردية و الجماعية:

✓ **القرارات الفردية** : يقصد بها القرارات التي تخص الإنسان كفرد، وليس كجزء من تنظيم الجماعة فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع اهتماماته وميوله ورغباته الشخصية وكذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد أو هي التي ينفرد باتخاذها المدير، دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار. يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة.¹

✓ **القرارات الجماعية**: فهي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس سواء كان رأي الأعضاء فيها ملزم بصورة نهائية أم أنها ذو طابع استشاري فحسب، ويتم الاستعانة باللجان والمجالس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتلك التي يترتب عليها مخاطر.²

❖ **القرارات المركزية والقرارات اللامركزية**: وتنقسم إلى:³

✓ **القرارات المركزية**: تعني المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارة في كافة قرارات المنظمة للعمل.

✓ **القرارات اللامركزية**: وتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث يجرب العمل التنفيذ على مستوى المناطق المحلية من الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة، أو لامركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم بل هناك ملائمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الوحدات، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدقيق وانطلاق العمل.

أ- 3-4 تصنيف القرارات وفق للناحية القانونية: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:⁴

❖ **مدى القرار وعموميته**: ويتضمن ما يلي:

¹ أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 265.

³ أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 85 ، 86 .

✓ **القرار التنظيمي:** وهو القرار الذي يتضمن القواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس، كاللوائح التنظيمية، ومهمة هذا النوع من القرارات إنشاء وإلغاء أو تعديل المراكز التنظيمية.

✓ **القرار الفردي:** هي تلك القرارات التي تخاطب فرد محدد، كالقرار الصادر لتعيين فرد أو موظف وترقيته أو فصله.

❖ **تكوين القرار:** وتنقسم إلى:

✓ **قرارات بسيطة:** وهي التي لها كيان مستقل أو أثر قانوني سريع، وبساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها، أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر مثل القرار الصادر بتعيين موظف أو مكافئته.

✓ **القرارات المركبة:** وهي التي تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة ومثل هذه القرارات لا تكون مستقلة بل تصاحب أعمال إدارية أخرى، قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينهما جميعا، وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل مثل أجزاء مناقصة أو مزيدة.

❖ **أثر القرارات على الأفراد:**

✓ **قرارات ملزمة:** أي واجبة وناذرة في حق الأفراد ويحتج بها عليهم ومعظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع أوامر الإدارة.

✓ **قرارات غير ملزمة:** أي يحتج بها عليهم، ومن أمثلها النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.

❖ **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض :**

✓ قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض مثل قرارات الفصل أو العقوبات.

✓ قرارات غير قابلة للإلغاء مثل الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

1- 3-5 تصنيف القرارات وفق الهدف منها: وتنقسم القرارات حسب هذا التصنيف

إلى:

✓ قرارات إستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقته المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية وسياسات كقرارات التحديد مجال النشاط الإنتاجي والخدمي التي تمارسه المؤسسة.¹

✓ القرارات التكتيكية: هي القرارات التي يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ بحيث يتم اتخاذها في ضوء الأهداف التي يتم تحديدها أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتوضع لتحديد السياسات الإجرائية وظروف العمل.²

✓ القرارات التشغيلية: وهي قرارات ثانوية، تتطلبها حالة العمل اليومية تعالج مشكلات متكررة ولا تحتاج إلى جهد أو إبداع فكري حيث يتم اتخاذها تلقائياً وبشكل فوري نتيجة التجارب والخبرات التي مر بها متخذ القرار.³

أ- 3- 6 تصنيف القرارات حسب أهميتها: وتنقسم إلى⁴

✓ القرارات الأساسية: وهي قرارات تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية كاختيار موقع المشروع.

✓ القرارات الروتينية: وهي قرارات تتكرر باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة كالرقابة على الجودة والإنتاج.

أ- 3- 7 التنصيف حسب النشاط: وتنقسم إلى أربع أقسام:⁵

✓ قرارات إنتاجية: وتتخذ من طرف إدارة الإنتاج والتي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه.

✓ قرارات المتعلقة بالأفراد: وتتخذ من طرف إدارة الموارد البشرية بتعيين، التدريب، الفصل، الحوافز والترقيات.

¹ Michel. Darbelet , **Economie d'entreprise**, Edition Faucher, Paris, 1992, p 20.

² رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص272.

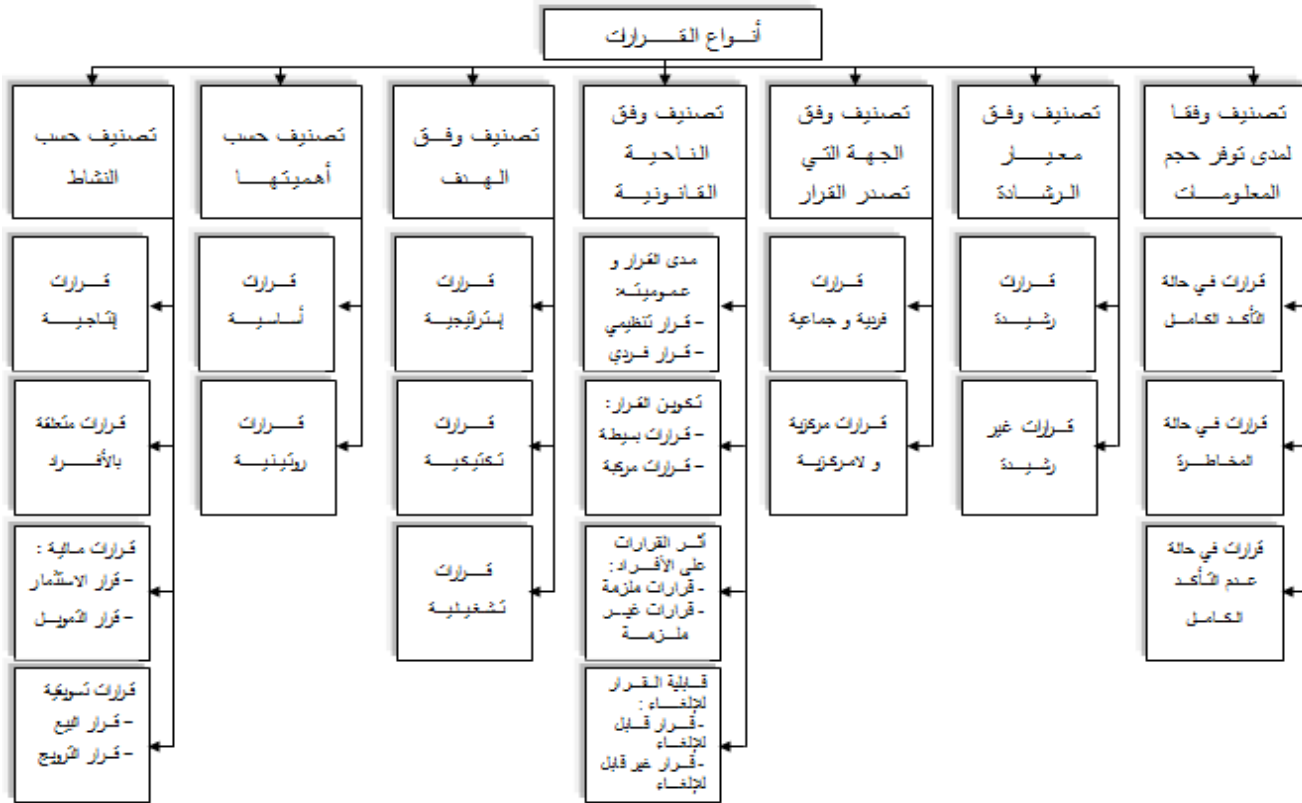
³ المرجع السابق، ص 273 .

⁴ كاسر ناصر المنصور، نظريات القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص 26.

⁵ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2004، ص 81.

- ✓ قرارات مالية: تتخذ من طرف الإدارة المالية والمتعلقة بتوفير الأموال وأوجه إنفاقها على المشروعات وتحديد مصادر التمويل وتنقسم إلى قرارات الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح.
- ✓ قرارات تسويقية: وتكون من اختصاص إدارة التسويق وتتعلق بالترويج لتحديد الأسعار... الخ.

الشكل رقم (12): أنواع القرارات حسب بعض التصنيفات.



المصدر: من إعداد الطالبين .

II- آليات عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيها:

إن عملية اتخاذ القرار مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة وعلى متخذ القرار أن يقوم باختيار الأسلوب المناسب من أجل نجاحها، وعملية اتخاذ القرارات تتأثر بالعديد من العوامل، وهذه العوامل قد تساهم في نجاح عملية اتخاذ القرارات وعليه سوف نتطرق في هذا العنصر إلى كل من:

- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- أساليب اتخاذ القرارات.
- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و عوائقها.

II - 1 مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تعددت آراء الباحثين في تحديد الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم، حيث يتفق الكل في أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، حيث نجد أن عدد مراحل عملية اتخاذ القرار يتراوح ما بين 4 إلى 9 مراحل أساسية¹ ولعل أهم تقسيمات مراحل اتخاذ القرار هي كالتالي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة

ليس هناك من قرار رشيد يتخذ إلا في ضوء مشكلة أو قضية فالواجب تحديد هذه المشكلة أو القضية تحديد دقيق فالمظاهر أحيانا تكون خادعة ومظلمة، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها. فقد ترى المؤسسة أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف. بينما المشكلة الأساسية أو الحقيقية قد تكون في سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات وما نريد قوله هنا أنه يتعين على المدير البارع كمتخذ قرار أن يكون حريص جدا في كيفية تعريفه للمشكلة وأن يستبعد المشكلات الواضحة حتى يصل إلى قلب المشكلة الحقيقية، بعد ذلك سيكون المدير مستعد لتطوير وتحسين البدائل المفيدة.²

المرحلة الثانية: تحليل المشكلة و تشخيصها

إذا تم اكتشاف وجود مشكلة ما فإنه يجب استيعاب وفهم هذه المشكلة والتعبير عنها بلغة فنية محددة ويتطلب ذلك تحديد العوامل والمتغيرات الهامة التي قد تكون هي المسببة لحدوث المشكلة، وإيجاد العلاقات المسببة لكل منها، فمثلا إذا كانت المشكلة هي ارتفاع تكاليف الإنتاج لإحدى السلع التي تنتجها المؤسسة بارتفاع يزيد بكثير عن التكاليف المقدرة مسبقا، فإن تعريف وتشخيص المشكلة يتطلب تحديد الارتفاع وتوقيت حدوثه، وما هي عناصر التكاليف التي ارتفعت أكثر من غيرها، وما أثر ذلك على ربحية السلعة.³

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص 134.

² علي ضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³ علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 23.

المرحلة الثالثة: إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة

ويتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بالبحث على أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة ويستطيع المدير في هذا المجال من الإعتماد على الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة إلى اعتماده على قدراتها الشخصية وبخبرته الذاتية، إضافة اعتماده على مقترحات العاملين في نفس حقل المشكلة عن طريق استخدام الوسائل العلمية الحديثة (الأساليب الإحصائية) وغيرها من الوسائل الكفيلة بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل، ثم تحليل تلك البدائل.¹

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة

ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحة ثم إيضاح الجوانب السلبية والايجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة إضافة إلى التكاليف المالية المقترحة لكل بديل وسبل تنفيذه من حيث الموارد المالية المطلوبة وكلفتها، وكذا إمكانية العاملين في انجازها وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم اللازمة لجميع البدائل، ثم بعد التقييم يتم إعادة اختيار البديل الأفضل في ضوء القرار الاقتصادي الذي يحقق منه أدنى مستوى من التكاليف، وعادة ما يكون ذلك البديل أكثرها ملائمة لتحقيق العلاج اللازم للمشكلة المعنية و يمكن الإشارة هنا إلى اعتماد بعض المعايير اللازمة لغرض تحقيق التقييم اللازم مثل:²

- ✓ **اقتصاد التكاليف:** وهذا يعني أن القرار لا بد أن ينطوي على أدنى مستوى من التكاليف مقارنة بالبدائل الأخرى؛
- ✓ **التوقيت اللازم:** وفيه يجب أن يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ✓ **الموارد المتحققة:** وهذا يعني أن تكون الموارد المراد تحقيقها تتسجم مع طبيعة المخاطرة الناجمة عن اتخاذ القرار وفي ضوء الدراسة التحليلية المناسبة لتلك المعايير والمؤشرات المطلوبة يتم اختيار البديل المناسب (الأفضل بين البدائل المتاحة).

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 171،170.

² المرجع السابق، ص ص 171، 172.

المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار

ينتج عن عملية تقييم البدائل والتوصل إلى البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، وقبل اتخاذ القرار باختيار هذا البديل دون غيره يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها مشروع القرار، وقد يرتبط القرار بهدف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبديل، فإذا تمت هذه المراجعة، يتم اتخاذ القرار النهائي من جانب الإدارة وإعطاء الأمر بتنفيذه.¹

المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

تعتبر هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرارات الخطوة النهائية، إذ يتم من خلالها متابعة الجهات والأقسام والأفراد لسبل تطبيق القرار ومستوى الانجاز الذي يتحقق والمشكلات أو العقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها لكي يصل إلى متابعة التنفيذ بدقة ونجاح، ولدى فإن هذه المرحلة تتضمن جميع الإجراءات التقييمية لفعالية التنفيذ وتحديد مستوى الانجاز والعقبات المرافقة لعملية التنفيذ، إن المتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للأداء تعد حالة أساسية وهادفة في عملية اتخاذ القرار.²

وبالرغم من الاعتماد على المراحل التي ذكرت سابقاً هناك ثغرات معينة قد تحدث في عملية اتخاذ القرار، هذا ناتج إما من البيانات أو الأساليب المستخدمة في حل تلك المشاكل أو أن يكون سبب هذه الفجوة عائد إلى متخذ القرار نفسه.³

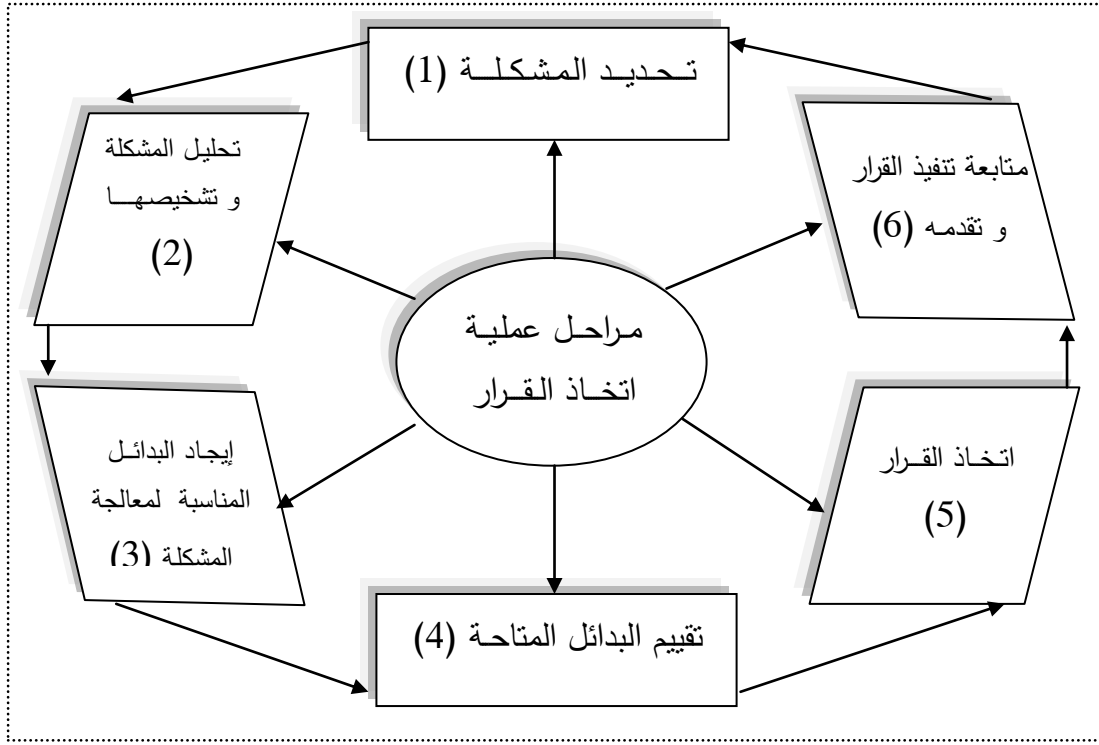
والشكل التالي يوضح أهم مراحل عملية اتخاذ القرارات.

¹ علي أحمد أبو الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 172 .

³ سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 18.

الشكل رقم (13): مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الطالبين.

II - 2 أساليب عملية اتخاذ القرارات:

هناك أساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرارات حيث يمكن تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

II - 2 - 1 الأساليب التقليدية: وتنقسم بدورها إلى:¹

II - 2 - 1 - 1 الخبرة:

يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية فيخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيد من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب، كذلك فإن تدرج المدير في سلم الهرم الإداري ومشاركته في اتخاذ القرارات ومعاينته للبرامج والمشاريع التي تنجح أو تفشل وتقييمه للمواقف التي تواجهها كلها، ويكون لها أثر في مواجهة المشاكل والمواقف التي تواجهها وتتطلب اتخاذ قرار معين، ولا تقتصر الخبرة هنا على خبرة متخذ القرار فقط، وإنما يمكنه التعلم

¹ نواف كنعان، ، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 181، 182.

والاستفادة من خبرة زملائه الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة، كما يمكنه الاستفادة من تجارب وخبرات من سبقوه من مدراء سواء في مؤسسته أو غيرها من المؤسسات بأنه يسترشد بالقرارات التي اتخذها في مواقف مماثلة التي تواجهه الآن، فإذا وجد أن نتائج هذه القرارات غير مرضية يمكنه دراسة الظروف والعوامل التي أدت إلى عدم نجاحها لتجنبها، أما إذا وجد أن النتائج مرضية وتحقق الهدف المطلوب يمكنه تطبيقها دون إجراء تعديلات.

II - 2 - 1 - 2 إجراء التجارب:

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء تجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات والتعديلات بناء على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية. ومن عيوب هذا الأسلوب أنه أسلوب باهض الثمن وفادح التكاليف ويستنفد الكثير من جهد ووقت المدير متخذ القرار.

II - 2 - 1 - 3 البديهية والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة في المواقف والمشكلات التي تتعرضه، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس نابذة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية ومعارفه، إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدي في اتخاذ القرارات الغير إستراتيجية التي يكون تأثيرها محدود وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرين كالقدرة على التصور والقدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية. وكلها قدرات تمكن المدير من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد.

II - 2 - 1 - 4 دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها، ليتمكن على ضوءها اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراحات التي يقدمها الزملاء والمستشارون المتخصصون، إذ تساعد على إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار، وتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل ويعتبر هذا الأسلوب أقل تكلفة بالمقارنة بأسلوب إجراء التجارب، وباقي الأساليب التقليدية والمستعملة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلا أن الوقت والجهد المبذول فيه أقل.

إن من صعوبات تطبيق هذا الأسلوب أنه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجهه إلى دراسة كل جزء على حدة، كذلك دراستها ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة عليها هذا بالإضافة إلى ضرورة إشراك كل من يساهم في اتخاذ القرار.

II - 2 - 2 الأساليب الحديثة (الكمية):

في هذه الأساليب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية والتي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية وهي أساليب تهدف إلى تقنين القرارات، بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ قرارات مناسبة.

وسنتعرض فيما يلي أهم الأساليب الكمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

II - 2 - 1 تحليل التعادل:

يستعمل تحليل التعادل في شكله الأساسي لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، وتحت افتراضات مبسطة، حيث يساعد هذا التحليل في اتخاذ القرارات في مجالات إدارية عديدة مثل:¹

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 260.

✓ تحديد أحجام الإنتاج؛

✓ تحديد موقع المصنع؛

✓ المفاضلة بين بدائل الإنتاج المختلفة.

وتقوم الفكرة الأساسية بين تحليل التعادل على المقارنة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية حيث يمثل حجم التعادل من الوحدات لمشروع معين ذلك الحجم الذي تتعادل عنده الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، ويمكن تحديد الإيرادات الكلية، والتكاليف الكلية، كما تشير إلى ذلك المعادلات التالية:¹

الإيرادات الكلية = عدد الوحدات المنتجة والمباعة × سعر البيع.

التكاليف الكلية تنقسم إلى التكاليف الثابتة والمتغيرة وعليه المعادلة تكون كما يلي:

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

II - 2 - 2 مصفوفة العائد:

تقوم فلسفة مصفوفة العائد على حساب القيمة المتوقعة لبديلين أو أكثر من البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وتفيد مصفوفة العائد في حالة قدرة متخذ القرار على تخصيص احتمالات للمخرجات المختلفة لكل بديل، وتشير القيمة المتوقعة إلى مجموع حاصل ضرب الاحتمالات في المخرجات الخاصة ببديل معين ويمكن حسابها كما يلي:

القيمة المتوقعة = احتمال وقوع الحدث × مقدار المكسب × (مقدار الخسارة).²

ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي لدراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بغرض تحقيق الهدف المطلوب.³

II - 2 - 3 البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية إحدى الأدوات الأخرى المساعدة في عملية اتخاذ القرارات والتي يمكن التعبير عنها في شكل بياني ورياضي، حيث تستخدم هذه الأداة بصفة خاصة في تحليل الأوضاع

¹ جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² المرجع السابق، ص 264.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71 ، 72 .

التي يمكن التعبير الرياضي عنها في شكل علاقات خطية.¹

يعد أسلوب البرمجة الخطية أسلوب من الأساليب الكمية التي تصمم وتستخدم بغرض مساعدة المؤسسة لتخصيص مواردها المحدودة.²

II - 2 - 2-4 شجرة القرارات:

هي عبارة عن تمثيل شبكي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتوفرة لمتخذ القرار، والنتائج المترتبة على تبني أحد المسارات البديلة، وتستخدم شجرة القرار في أوضاع عدم التأكد أو المخاطرة، وتطبيقا لنظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ القرار وبعد تحديد القيمة المتوقعة الحصول عليها لكل بديل من البدائل يتم المفاضلة بين البدائل بناء على مفهوم القيمة المتوقعة³. وذلك اعتمادا على الخطوات التالية:

- تحديد مسارات الاحتمالات المتوقعة لمتخذ القرار في مواجهة مشكلة أو هدف وتوضيح النتائج المتوقعة لاختيار أي من هذه المسارات؛

- تعديل احتمالات الحدوث المتوقعة وتحديد قيمة كل منها عن طريق حاصل ضرب النتائج المتوقعة منها في درجة أو نسبة احتمال حدوثها، وبالطبع تلعب الخبرة السابقة هنا دورا كبيرا لمتخذ القرار عن طريق حكمه وتعديله للوصول لتقديرات أرقام صحيحة وقريبة من الواقع.⁴

II - 2 - 2-5 بحوث العمليات:

ويقصد بها استعمال الأساليب الكمية وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، وتعرف أيضا بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة. ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت وقد ازدادت عملية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية.⁵ ومن أهمها:

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 109.

² إسماعيل السيد، بعض الطرق الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 10.

³ فانتن عوض العز، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 237.

⁴ فانتن عوض العز، ص 237.

⁵ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 191.

- Gantt.

- المسار الحرج.

- Pert

ومن أهم خصائص بحوث عمليات ما يلي:¹

- استخدام الأسلوب العلمي من خلال تحديد المشكلة، أسباب حدوثها ووضع الفروض، واختبارها وتحليل البدائل المتاحة والعمل على أساس صحة الفرض، ثم اختيار البديل الأفضل.
- الارتكاز على الأسلوب الكمي من خلال الأدوات والأساليب الرياضية لتحديد نسق القرارات الواجب اتخاذها.

II-2-2-6 نظرية الاحتمالات:

تزداد صعوبة اتخاذ القرارات بزيادة درجة عدم التأكد في توقع حدوث أمور معينة في المستقبل واحتمالات نجاح البديل المطروح، لذلك تم اللجوء إلى تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات عن طريق الاحتفاظ ببيانات تاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكوين معيار تستند إليه في حساب احتمالات والتوصل إلى التوقعات السليمة في المستقبل² من الطرق المستخدمة في نظرية الاحتمالات نجد:³

- **الاحتمال الشخصي:** يتمثل في اعتقاد أو توقع متخذ القرار لحدوث أمر ما، ويرتبط هذا التوقع بخبرته السابقة وتجاربه؛
- **الاحتمال الموضوعي:** ويتحدد عن طريق إجراء تجربة وحساب نسبة أو احتمال وقوع حدث وفق نتائج التجربة؛
- **الاحتمال التكراري:** يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

II-2-2-7 نظرية المباريات الإدارية:

يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية، في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على

¹ أكرم محمد عرفان المهدي، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 13.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 290.

³ المرجع السابق، ص 290.

أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه، وأسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة إذ في مثل هذه المواقف يجد منفذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى أو حتى دولة أخرى ... الخ، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر وآخر، أو شركة مع حكومة أو حكومة مع حكومة أخرى.¹

II - 3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وعوائقها:

II - 3 - 1 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

بالرغم من تعدد القرارات المتخذة من طرف المدير في اليوم الواحد فهذا لا يعني بأن عملية اتخاذ القرار سهلة وبسيطة، فمهما كانت كذلك فهي تحتاج إلى التفكير في عدة عوامل بعضها سلوكي، والبعض الآخر بيئي أو تنظيمي، إضافة إلى عوامل أخرى قد ترتبط بالتكلفة أو العائد المتوقع، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

II - 3 - 1 - 1 العوامل السلوكية: فهذه العوامل تكون نابعة إما من شخصية متخذ القرار،

المدير أو أفكار مساعديه وكذا المرؤوسين، و يتم توضيح ذلك كما يلي:²

✓ **شخصية المدير:** وهي الاعتبارات المتمثلة في شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق وأن قام بها، ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذ. ومن ناحية أخرى هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم واتجاهات تنعكس على سلوكه الوظيفي.

✓ **المساعدون والمستشارون والمتخصصون:** يكمن تأثير مساعدي المدير من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات، ولذلك لا بد للقائد من أن يختار بدقة مساعديه، بمعنى أن يختارهم من ذوي الميول والاختصاصات حتى يخلق جوا ملائما للأفكار المبدعة.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 197، 198 .

² عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 165.

✓ **المرووسين:** لا يمكن اعتبار المرؤوسين على أنهم أدوات عمل، بل يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهارتهم، لذا من الممكن جدا أن يساهم من خلال آرائهم ومبادئهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

والعوامل السلوكية توضح كيف أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حساسة بل هي عملية إنسانية أيضا.

II- 3- 1- 2 **العوامل التنظيمية:** إلى جانب العوامل السلوكية هناك عوامل تنظيمية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات نذكر منها:¹

✓ **نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات فيه:** فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسة إلى جانب تعدد المستويات الإدارية، فكلما ارتفعت في السلم الهرمي كانت القرارات أكثر أهمية وشمولا.

✓ **طبيعة المشكلة:** فحجم المشكلة وكذا الوقت اللازم لاتخاذ القرار المتعلق بها كلاهما يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فكلما كانت المشكلة معقدة كانت الحلول الملائمة قليلة، وكذلك بالنسبة لضيق الوقت والاضطرار لاتخاذ القرار بسرعة، فلا تكون هناك فرصة لجمع أكبرهم من المعلومات حول المشكلة، وهذا ما يؤثر على القرار.

✓ **قنوات الاتصال:** فهي تؤدي دورا مهما في سلامة القرارات ورشدها وتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف مفهومة للجميع، وتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة في هذا المجال، ولا يقتصر متخذ القرار على القنوات الرسمية في اتصالاته فهو ينشط القنوات الغير رسمية داخل التنظيم فهذه الاتصالات ربما توفر نتائج ايجابية وفورية في أمور عجزت الاتصالات الرسمية على أن تصل إليها.

✓ **أهداف المؤسسة:** من المسلم بأن أي قرار يتخذ وينفذ لابد أن يحقق أهداف المؤسسة، فهذه الأخيرة هي التوجه الأساسي لكل العمليات والإجراءات فهنا على متخذ القرار اختيار أنسب الوسائل التي تحقق أهداف المؤسسة.

¹ عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 166.

II - 3 - 1 - 3 العوامل البيئية:

يعد المؤرخ الانكليزي " توني " أول من نظر في مفهوم البيئة وأثره في حياة الإنسان عندما انشأ كتابه "بحث التاريخ" وأكد أهمية البيئة في بناء الحضارات ونشوء العدل ورقي الإنسان، وتتمثل هذه العوامل في:¹

- ✓ **ثقافة المجتمع:** تباشر المؤسسة نشاطها في المجتمع فعند اتخاذ القرار لابد من مراعاة الجوانب الاجتماعية المتمثلة في ثقافة المجتمع والتي تضم القيم والعادات والتقاليد والدين، فكل هذه الاعتبارات تؤثر في نوعية القرار ومساره.
- ✓ **التنظيم السياسي والاقتصادي:** يؤثر في القرارات وفعاليتها وذلك بضرورة توافق هذه القرارات مع مزاج الرأي العام وكذا المصالح العامة.
- ✓ **التقدم التكنولوجي:** إن الثورة التكنولوجية الحاصلة في مجال الإدارة وما أحدثته من تغيرات في مجالات خصوصاً فيما يتعلق بنظام الإعلام الآلي وتأثيره على العنصر البشري في النشاط الإداري بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص.
- ✓ **ضغوط المديرين:** ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المدير في عملية اتخاذ القرار إلى نوعين:

- **ضغوط داخلية:** وتتمثل في ضغوط الرؤساء إضافة إلى ضغوط التنظيمات غير الرسمية والتي غالباً ما تكون لها قيادات غير رسمية مما لا يتيح لمتخذ القرار الوقت الكافي للتفكير.
- **ضغوط خارجية:** وتتمثل في ضغوط الرأي العام واتجاهاته، وكذا الضغوط الاقتصادية في حالات التضخم والانكماش، وكذا الفوائد وسعر الصرف إضافة إلى ضغوط العملاء والموردين، وكذا الدائنين والرقابة الحكومية، فكل هذه الضغوط تؤثر في اتخاذ القرار.

II - 3 - 2 عراقيل ومعوقات عملية اتخاذ القرارات:

عرفنا مما أن اتخاذ القرارات في إطار المؤسسات المختلفة ليس دائماً بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه متخذي القرارات خلال المراحل المختلفة من تحديد المشكلة، والهدف هو جمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة في اختيار البديل الأفضل وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة والتقييم،

¹ عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 167.

وهي مشكلات عديدة منها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات وأهداف وعادات وتقاليد وغيرها.¹

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة، وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات، وهي متعددة في صورها ومتباينة في أثرها وقد تساهم في عدم التوصل إلى القرار السليم، وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعيق عملية اتخاذ القرارات هي كالاتي:²

✓ عجز متخذ القرار على تحديد واضح أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية؛

✓ عجز متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة؛

✓ عجز متخذ القرار عن إمكانية توقع النتائج المختلفة؛

✓ عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقديم مثلى بين البدائل بسبب التزاماته بارتباطات سابقة؛

✓ إن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمهاراته وعاداته وبانطباعاته الخارجية؛

✓ عدم توافر المعلومات الجيدة المتخذة عن ظروف العمل؛

✓ كثيرا ما تطغى الاعتبارات الاحتمالية والتأثيرات الشخصية والتي تؤدي إلى عدم الالتزام أو التحلي بالموضوعية في اتخاذ القرار.

III- نظام الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات:

على اعتبار أن الهدف الأساسي من إنشاء نظام معلومات هو الوصول إلى مرحلة إنتاج المعلومات، هذه المعلومات تكون على شكل تقارير يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، فكلما كان هذا النظام مبني على قواعد وأسس صحيحة كلما كانت المعلومات الناتجة عنه تحمل نسب عالية من الدقة والصحة، وبالتالي تؤدي إلى ترشيد القرار وتحسين ظروف اتخاذه.

وعليه كما سبق ورأينا في الفصل الأول فإن نظام الموازنات التقديرية يعتبر كفرع من نظام المعلومات المحاسبية وبالتالي فهو يعتبر أداة هامة في دعم متخذ القرار لما يوفره من معلومات. وسنتناول خلال هذا العنصر ما يلي:

¹ سيد محمد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، نهضة مصر، القاهرة، 1973، ص127.

² المرجع السابق، ص128.

- المعلومات واتخاذ القرارات؛

- الموازنات التقديرية كأداة لاتخاذ القرارات.

III-1 المعلومات واتخاذ القرارات:

تقوم المؤسسات بمعالجة البيانات حيث تقوم بجمعها، تبويبها، وتحليلها ثم عرضها في شكل معلومات وهذا لعدة أغراض من بينها اتخاذ القرارات، فمثلا المدير المالي يحتاجها لمتابعة أداء المؤسسة، وكذلك مدير التسويق أو الإنتاج أو الموارد البشرية كل في مجاله، فهي تفيد المديرين كل في مستواه الإداري في معرفة سير الأداء الداخلي كما تعطي نظرة للأطراف الخارجية عن الحالة العامة للمؤسسة سواء كانوا مستثمرين أو مؤسسات مالية التي تنظر في إمكانية منح قروض لهذه المؤسسة، أو موردين أو عملاء يتعاملون معها.¹

ويمكن القول أن الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسة بالمعلومات من أجلها، فمثلا قد يحتاج المدير لاتخاذ قرار بتسعير أحد منتجات المؤسسة أو تحديد عدد الوحدات المراد إنتاجها، كذلك يحتاجها المستثمر لاتخاذ قراره الخاص بالاستثمار في تلك المؤسسة من عدمه، قد يتطلب الأمر من البنك الذي تتعامل معه المؤسسة أن يقرر ما إذا كان يوافق علي منحها قرضا معيناً وهذا حسب الحالة المالية لها، وفي كل الأحوال كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة فبدونها يصبح اتخاذ القرار بصورة عشوائية ومكلفة وليس في كل الأحوال صائبا.²

إن وظيفة اتخاذ القرارات كما رأينا في الفصل الثاني تعد القلب النابض للعملية الإدارية، إذ أن باقي الوظائف من تخطيط، تنظيم ورقابة هي نتاج عملية اتخاذ القرارات، كما يمكن الإشارة هنا إلى أن الإدارة العليا تختص بوضع الخطط الإستراتيجية، أما الإدارة الوسطى تتولى مهمة الرقابة الإدارية أما الإدارة التشغيلية، فتتولى الرقابة على العمليات التي تكون قيد التنفيذ، فمثلا المدير العام ومدراء الأقسام يقومون بتحديد الأهداف والغايات الرئيسية للمؤسسة وترجمتها إلى مجموعة من الإستراتيجيات (خطط طويلة الأجل) والتي تعتبر الموجه الأساسي لعمل المستويات الإدارية الأخرى في وضعها للخطط التفصيلية وبالتالي اتخاذها لمجموعة من القرارات، فمديرو الإدارات ونوابهم يضعون خطط

¹ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 27.

² المرجع السابق، ص 27.

وظيفية تشمل المبيعات، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، التموين وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى الوظائف السالفة الذكر أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة الكلية.

ونذكر على سبيل المثال لو اتخذت هذه الأخيرة- الإدارة العليا- إستراتيجية السيطرة والريادة في السوق، فقد يرى مدير التسويق مضاعفة المبيعات ومدير التمويل ضرورة إعادة استثمار جزء من الإرباح ومدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة ويدخل هذا كله في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أما الإدارة التنفيذية من مشرفين ورؤساء العمل، فمهمتها تنفيذ التعليمات الصادرة إليها، بإصدار توجيهات وقرارات تفصيلية عن الأداء.

ولترشيد القرار من المنطقي أن يكون تدفق المعلومات بين هذه المستويات الإدارية السالفة الذكر، فالإدارة العليا تحدد الأهداف والسياسات، والإدارة الوسطى تقوم بإصدار تعليمات في إطار خطط تفصيلية أما الإدارة التنفيذية فتقوم بإصدار تفاصيل لمستخدميها هذا من جهة وإرسال النتائج للإدارة الوظيفية من جهة أخرى لإغراض رقابية، والإدارة الوظيفية بدورها ترسل الإدارة العليا لإمدادها بالمعلومات في وقتها المناسب حتى تطلع على الأداء العام للمؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات الفعالة التي تراها مناسبة للحالة التي توجد بها المؤسسة، فعملية الاتصال هذه لن تكون أكثر نجاعة وفعالية إلا بالاعتماد على نظام ينتج المعلومات الجيدة ويضمن وصول المعلومة المناسبة للمستخدم في الوقت المناسب، كما يضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية والمديريات المختلفة للمؤسسة مما يعني زيادة التنسيق بينها وموافقتها للمسار المرسوم سلفا ووصولاً للنتائج المخطط لها أو تحسينها، ومن بين هذه الأنظمة نظام الموازنات التقديرية والذي يلعب دورا فعالا في تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة.¹

III-2 الموازنات التقديرية كأداة لاتخاذ القرارات:

إن المهمة الرئيسية والأساسية لنظام الموازنات التقديرية هو مساعدة إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة التي تضمن السير الحسن للمؤسسة، فوظيفتا التخطيط والرقابة تعتبران وظيفتان أساسيتان في أي مؤسسة،

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

فالتخطيط هو تحديد هذه الأهداف ورسم السياسات وتقرير أوجه النشاطات المستقبلية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إبي أن قرارات التخطيط هي اختيار بين طرق أو خطط بديلة حيث تعد الموازنات التقديرية وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة، للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع في الفترة المستقبلية. أما الرقابة فتعنى بالتأكد من أن التنفيذ الفعلي يطابق الخطط الموضوعة ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لرد التنفيذ الفعلي المخطط إلي الخطط الموضوعة في حالة وجود انحرافات.¹

ولمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التخطيطية، يوفر نظام الموازنات التقديرية معلومات تناسب طبيعة وظيفة التخطيط الناظرة إلى المستقبل، ومعلومات تناسب طبيعة وظيفة الرقابة، التي تنظر إلى النتائج الفعلية التاريخية وهذا من أجل معرفة مدى مطابقتها للخطط الموضوعة، وفي نفس الوقت تنظر إلى المستقبل عند اتخاذ قرارات التصحيح، وهذا ما يفسر أن معلومات نظام الموازنات التقديرية تشمل الماضي والمستقبل معا.²

وقرارات التخطيط والرقابة تتخذها الإدارة على جميع مستوياتها، فالإدارة العليا على سبيل المثال تبحث عن فرص جديدة للاستثمار وتخطط عن طريق قبول أو رفض مقترحات الموازنة التقديرية، وعندما تقرر الإدارة العليا خطة معينة وتطلب تنفيذها لابد لها من متابعتها، فتطلب تقارير تلخص النتائج الفعلية للتنفيذ ومطابقتها مع الخطة الموضوعة، ثم تقوم بتوجيه عمليات المؤسسة بحيث يتم تفادي النتائج الغير المرغوب فيها والتي تتسبب في عدم الكفاية في تحقيق الأهداف أو على الأقل التقليل من هذه النتائج باتخاذ القرارات المناسبة.³

فمدير الموارد البشرية يتخذ أيضا قرارات تخطيط ورقابة في حدود مسؤوليته الإدارية، فهو يقوم بتخطيط في القسم (المديرية) الذي يشرف عليها، ويوزع العمل على العمال بحيث تتحقق كمية الإنتاج المطلوبة منهم، وهو كذلك يوجه إنتاج العمال بحيث يتفق مع الخطة الموضوعة. كما يمكن الإشارة هنا إلى أنه يمكن تقسيم أنواع القرارات التي يخدمها نظام الموازنات التقديرية إلى:⁴

¹ صالح صافي خالص، رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص213.

² عواد خليل أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص26.

³ المرجع السابق ص 26.

⁴ المرجع السابق، ص 27.

- قرارات تتعلق بطرق الإنتاج؛
- قرارات تتعلق بطرق البيع؛
- قرارات تتعلق بالكميات التي يجب إنتاجها وتحزينها وأسعار البيع المناسبة؛
- قرارات تتعلق بالسلع الواجب إنتاجها.

وفي ما يلي سنقوم باستعراض بعض أنواع الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات:

أ) الموازنة التقديرية للمبيعات:

إن نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، لدى تعتبر الموازنات التقديرية حجر الزاوية الذي يستند عليها هذا النظام، حيث توضح لنا الكمية المقدرة بيعها خلال فترة معينة، يتم تحديد هذه الكمية بعد دراسة جملة من العوامل أهمها: المبيعات المتحققة خلال السنوات السابقة.

فخلال تنفيذ عملية تنفيذ الموازنة يتم متابعة ومراقبة هذه العملية لتتعرف عن النتائج المتحققة ومدى تطابق هذه التقديرات مع النتائج الفعلية، وذلك عن طريق إعداد تقارير المتابعة الذي قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، حيث أن محتوى التقرير والتفاصيل الواردة فيه يعتمد على المستوى الذي يرفع له، فكلما كان المستوى أعلى كلما كان التفاصيل أقل والعكس صحيح.

فمثلا مدير المبيعات يحتاج إلى كافة التفاصيل اللازمة حول سير المبيعات في كل منطقة ولكل بضاعة لغرض تحقيق نقاط الاختناق وأسبابها، أما التقارير التي ترفع إلى المدير العام فلا حاجة أن تكون مثقلة بالتفاصيل، وإنما تكون عبارة عن خلاصة توضح كيفية سير الأمور، حيث يتم الاعتماد على المعلومات التي تتضمنها تلك التقارير وذلك من أجل اتخاذ القرارات التصحيحية كتخفيض سعر بيع منتج معين، بسبب قلة الطلب وتوفر السوق على مستويات بنفس المواصفات وبأقل سعر، كما يتم الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات متعلقة بالإنتاج.¹

ب) الموازنة التقديرية للإنتاج:

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى التنبؤ أو تقدير الكميات الواجب إنتاجها اخذين بعين الاعتبار الكميات المقدر بيعها خلال فترة الموازنة، حيث بعد أن يتم تحديد الكميات الواجب إنتاجها

¹صالح صافي خالص، مرجع سبق ذكره، ص ص 220، 221.

يفترض التخطيط لتوفير مستلزماتها، وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص كمية المواد الأولية الواجب توفيرها لمواجهة متطلبات الإنتاج وكذلك تسعير المنتجات من خلال التعرف على كلفتها.¹

ج) الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية:

تعد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية وذلك لغرض معرفة مقدار ما سيرد للمؤسسة من مبالغ نقدية ومقدار ما ستدفعه المؤسسة في فترة معينة، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وإن هذا يساعدها على تحديد موقفها اتجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها فهذا يعني أن المؤسسة ستكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل، أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة تستحق وفرا للسيولة النقدية.²

من هنا يتضح أن أعداد الموازنات التقديرية للتدفقات النقدية (الخرينة) يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات اللازمة للحصول على الأموال التي تحتاجها وفي الأوقات المناسبة بأحسن الشروط وهذا فيما يتعلق بالافتراض وبأقل كلفة ممكنة لكي تواجه الالتزامات عند استحقاقها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة باستغلال السيولة النقدية في حالة تحقيق فائض والتفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمد.

¹ صالح صافي خالص، مرجع سبق ذكره، ص ص 223.

² المرجع السابق، ص 240.

خلاصة:

التحدث عن المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات لا يمكن حصرها في هذا الفصل ولكن تطرقنا إلى النقاط التي في رأينا أنها تزيد من فهمنا لمفهوم اتخاذ القرارات وإدراك أهميته المتزايدة على صعيد الفرد، المؤسسة والمجتمع كما تطرقنا لأهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع ثم التصنيفات المختلفة للقرارات والتي كانت حسب عدة معايير.

وعند الحديث عن المراحل التي تمر عبرها عملية اتخاذ القرارات، فإننا في أغلب الأحيان نشير إلى أن هذه العملية تمر بمجموعة من المراحل ولكن أول وأهم مرحلة هي مرحلة إدراك المشكلة وتليها مجموعة المراحل الباقية والتي هي مترابطة ومتسلسلة، وهناك أساليب يتم إتباعها في عملية صنع القرارات والتي تختلف من أساليب تقليدية وأخرى حديثة أي علمية (كمية). كما توجد هناك عدة عراقيل تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وهي التي تعود إما للبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية.

كما يمكن الإشارة إلى أن نظام الموازنات التقديرية ونظرا للأهمية والدور الهام الذي يؤديه والمكانة التي يحتلها في المؤسسة، أصبح من بين المصادر الهامة للمعلومات والتي بدورها أصبحت اليوم تشكل مورد حقيقي يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين وللإجابة عن الإشكالية الأساسية سنحاول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة تطبيقية خاصة بالشركة الإفريقية للزجاج، ومن أجل تدارك أي نقص حاولنا تدعيم الدراسة التطبيقية بإعداد استمارة استبيان يحتوي على مجموعة أسئلة مرتبطة بإشكالية البحث، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر:

- I- تقديم الشركة الإفريقية للزجاج.
- II- كيفية إعداد الموازنات التقديرية في الشركة الإفريقية للزجاج ودورها في اتخاذ القرارات.
- III- عرض الاستبيان وتحليل نتائجه.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

1 - تقديم الشركة الإفريقية للزجاج:

في هذا العنصر سوف يتم التطرق إلى الإطار النظري للشركة محل الدراسة "الشركة الإفريقية للزجاج"، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها كما يتم عرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي لها.

1 - 1 نشأة وتطور الشركة:

1-1-1 نشأة الشركة الإفريقية للزجاج:

أنشئت الشركة الإفريقية سنة 1982، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997م ENAVA برأس مال قدره 5.000.000.00 دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي بدأ تطبيقه سنة 1996م، وقبل ذلك عبارة عن مركب صناعي للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، والمواد الكاشطة التي يوحد مقرها الاجتماعي بوهران ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة في ثلاث مراحل هي:¹

1-1-2 مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

أولاً: مرحلة النشأة:

تمتد من 1982 إلى 1987 قد جاءت فكرة إنجازها من خلال الدراسة التي قام بها مكتب دراسات الإنجليزي PELKINGTON في السبعينات توازيا مع اكتشاف المادة الأولية المناسبة لهذه الصناعة في محجرة العوانة. ومن خلال مدة الإنجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SIVIC: 82-84- بداية الإنجاز؛

- شركة EDIC: 84-86- متابعة الأشغال؛

- شركة ENAVA: استلمت المشروع سنة ماي 1986 للاستغلال.

ثانياً: مرحلة التوسع:

تمتد من 1987 إلى 1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية

¹ الوثائق الداخلية للشركة.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

وتطوير معتمدة آنذاك تم تخطيط برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع معتمدة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

أ) وحدة جديدة للزجاج الأمني:

يضم هذا المشروع مختلف أنواع الزجاج الأمني الخاص بالسيارات (أمامي، خلفي، جانبي) زجاج مصفف Feuillète، زجاج مقاوم temps، زجاج مصقع bline، انطلقت في الإنتاج سنة 1992، وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

✓ الطاقة النظرية للإنتاج:

- 200.00 وحدة سنويا (زجاج السيارات).

- زجاج مصفف 8.000 م /س.

يستعمل الزجاج الأمني في عدة مجالات منها:

- ❖ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات...الخ؛
- ❖ الزجاج المصفف الخاص بحماية الأفراد والممتلكات كالبنوك؛
- ❖ وكالات التأمين ، المتاحف السجونالخ؛
- ❖ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات، ويستعمل في قطاع البناء الصناعات الكهرومنزلية.

✓ أهم زبائن الشركة:

• زجاج السيارات:

- ❖ شركة صناعة السيارات والشاحنات SNVE؛
- ❖ شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENIMTP؛
- ❖ الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

• الزجاج المصفف والزجاج المقاوم (TREMPE- FEUIETE) شركات البناء مثل: ECM

سيد موسى ACUOR الجزائر العاصمة EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

ب) وحدة جديد للزجاج السائل:

والهدف منه إنجاز الزجاج المطبوع بطباعة قدرها 12.000 وحدة سنويا، والآجر الزجاجي بطاقة 15000 طن سنويا وخط الأكواب الذي يبقى مجمد.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

✓ أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات؛

- شركة هنكل HENKEL؛

- شركات خاصة مثل النسر GSPH و VOR.

✓ الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المصبوغ 15000 طن سنويا؛

- سليكات الصوديوم 12000 طن سنويا.

(ج) وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السلس، الدولومي، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمواد الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة أيضا من طرف شركة BASSAMBAR انطلقت سنة 1994.

✓ طاقة الإنتاج النظري:

- رمل السلس 30.000 طن سنويا.

3000 طن سنويا {

- معالجة الدولومي
- معالجة الفسفاط.
- معالجة الكالكير

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وأطلقت في الإنتاج هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية، باعتبارها مصدر إنجاز يمول من طرف الدولة فإن عملية التمويل توقفت سنة 1994، كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

* مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح؛

* مشروع الزجاج المقعر H28m ؛

* مشروع الزجاج الحراري BO ROSILI CATE.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

ثالثا: مرحلة الاستقلال

تمتد من جانفي 1997 إلى يومنا هذا في هذه المرحلة عرفت الشركة استقلالية مالية وإدارية عن المجتمع الصناعي التابع لشركة ENAVA وأصبحت شركة قائمة بذاتها تحت اسم الشركة الإفريقية للزجاج وتميز هذه المرحلة بالتطهير المالي الذي استفادة منه الشركة.

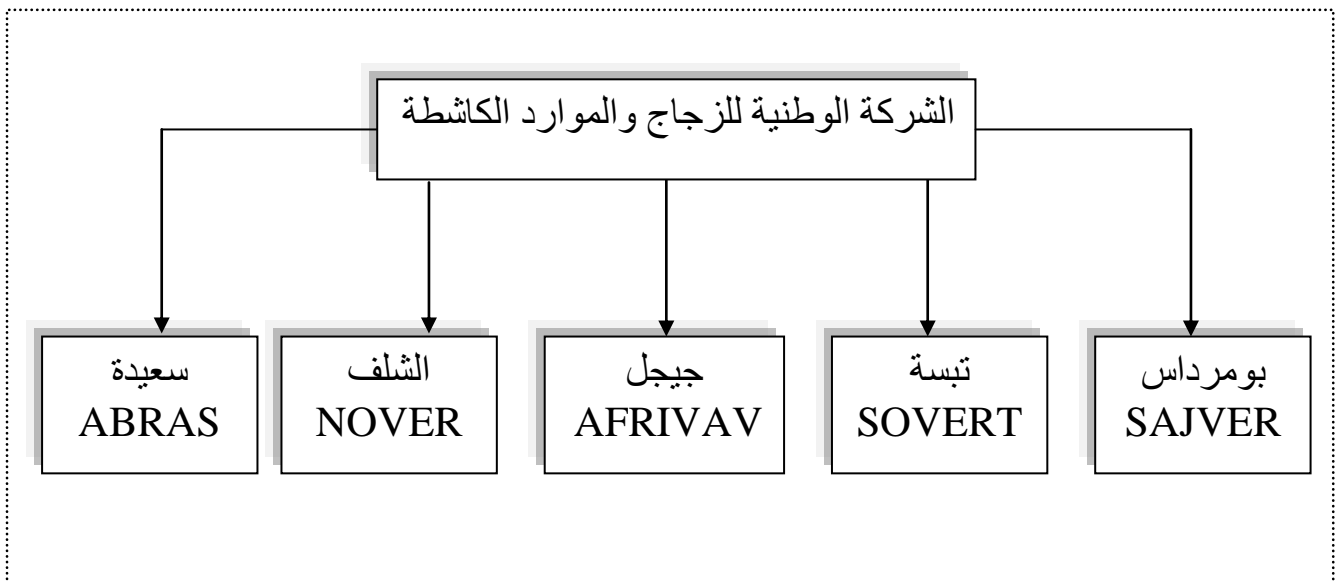
1-3 موقع الشركة الإفريقية للزجاج:

تقع الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية أولاد صالح، دائرة الطاهير، ولاية جيجل، فهي لا تبعد عن مركز الولاية سوى "20 كلم"، وعن ميناء جن جن ب "6 كلم"، وعن مطار عباس فرحات ب "2 كلم"، كما أنها تبقى متربعة على مساحة قدرها 17 هكتار و66 أر 25 سنتيمتر منها 9 هكتارات مبنية وتعتبر هذا الموقع استراتيجيا بأتم معنى الكلمة لقربها من مصادر المواد الأولية ومراكز المواصلات البرية، الجوية والبحرية مما يسهل عليها التواصل على المستوى المحلي، والعالمي، كما أنها تقع في منطقة صناعية تنشط فيها عدة مؤسسات اقتصادية.

ويمكن توضيح الوحدات الخمس لمجتمع ENAVA بعد صدور قانون 1997 القاضي

باستقلالية المؤسسات كما يلي:

الشكل رقم (14): فروع الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف خلية التخطيط والمراقبة.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم(01): التعداد البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

48	إطارات
59	عمال موظفين
192	عمال تنفيذ
299	مجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

1- 2 مهام وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل:

تقوم الشركة الإفريقية للزجاج بعدة مهام تهدف من خلالها إلى:

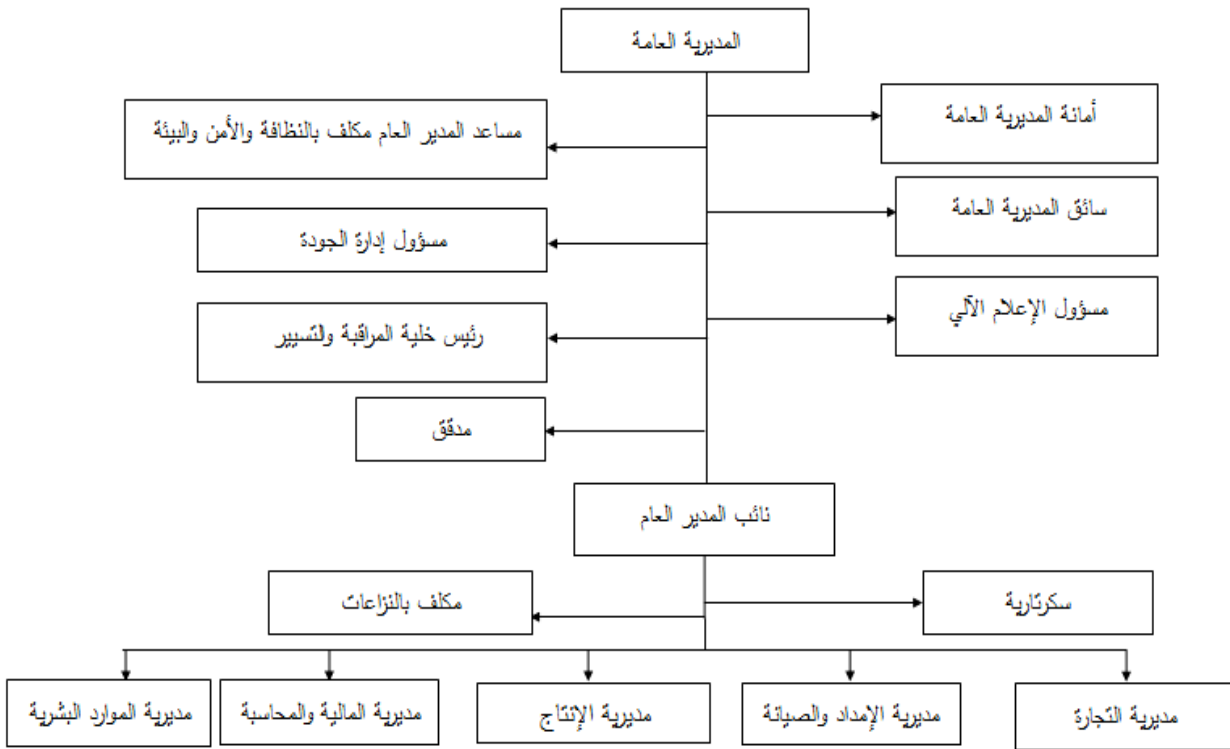
- إنتاج مختلف أنواع زجاج السيارات سواء الأمامي أو الخلفي أو الجانبي؛
- إنتاج المواد التي تدخل في تركيب مواد التنظيف وبيعها؛
- إنتاج زجاج خاص بالمباني الزجاجية المتعددة الطلب وهذا حسب الطلب لنقص هذا النوع من المباني في الجزائر؛
- إنتاج الأجر والقرميد الزجاجيين؛
- تلبية مختلف حاجات السوق المحلية والمساهمة في الصادرات إلى الخارج؛
- محاولة تنمية وتطوير القطاع الصناعي في الجزائر من أجل إحداث تكامل مختلف فروعها؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية الحادثة في هذه الصناعات من خلال إصدار منتجات ذات جودة عالية؛
- محاولة الزيادة في المردودية أي الزيادة في المبيعات وتحقيق أكبر ربح يمكن من أجل تحسين رأس مال الشركة؛
- القضاء على البطالة؛
- المساهمة في تنمية مداخل الدولة خارج المحروقات ؛
- السعي إلى إقامة صناعة تحويلية محلية من خلال الاستغلال الأمثل للمواد الخام.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

1-3 الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

لتنظيم مختلف العمليات والإشراف عليها وكذلك إعداد وتنفيذ الخطط المسطرة لا بد له من هيكل تنظيمي توضح فيه مختلف المهام والوظائف المسندة، وكذلك توزيع السلطات وعلاقة وطبيعة مختلف الوحدات في الشركة، وينقسم الهيكل التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج إلى خمس مديريات، كما سنوضحه في الشكل (15):

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.



المصدر : مديرية الموارد البشرية (جيجل).

1-3-1 المديرية العامة:

تتمثل المديرية العامة في المدير العام وأمانة المديرية العامة، والمكلف بالتدقيق، والمسؤول عن مراقبة التسيير، ومساعد المدير العام المكلف بالنظافة والأمن والبيئة.

(أ) المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يوضح الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين والأجانب؛

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية؛
 - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة؛
 - تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.
- (ب) **أمانة المديرية العامة:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية العامة وتتولى المهام التالية:
- استقبال البريد الخاص بالمدير العام؛
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف؛
 - تحرير المرسلات؛
 - استقبال وتحويل الممتلكات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- (ج) **مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والسير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:
- مساعدة مسؤولي الوحدات عن طريق التسيير والتنظيم؛
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات؛
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى؛
 - القيام بعمليات الرقابة عند طلب من الإدارة العامة؛
 - إنجاز مختلف التقارير؛
 - تحضير المخططات المالية؛
 - إنجاز النشاطات اليومية الشهرية والثلثية والسنوية؛
 - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- (د) **مساعد المدير العام المكلف بالنظافة والأمن والبيئة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بـ:
- تطبيق سياسة الجودة بالشركة؛
 - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة؛
 - يشرف على المكاتب التالية: البحث والتطوير، التخطيط والمشاريع، الأمن الصناعي، التحاليل

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

ومراقبة المقاييس والدراسات التقنية.

هـ) مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة؛
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة؛
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة؛
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة؛
- السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة والتجديد الدوري.

و) المدقق: هو المسؤول عن تعليمات السير ومدى تطبيقها باستمرار يتولى المهام التالية:

- مراقبة وتطبيق طرق وقواعد التسيير؛
- تقدير تقرير للمسئول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة؛
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية؛
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام؛

ز) نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام

التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين؛
- العمل بالتنسيق مع جميع المديرات؛
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة؛
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

ح) المكلف بالنزعات: هو مسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ويتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة؛
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعة؛
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة؛
- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية؛
- تكوين ملفات خاصة بحقوق المؤسسة من أجل استرجاعها مثل إرسال المنازعات.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

1- 3- 2 مديرة التجارة: وتتمثل في المسؤول التجاري ومسؤول التسويق.

أ) المسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما، وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذي يشرف عليهم.

ب) مسؤول التسويق: وهذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار والجودة، وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد يقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

1- 3- 3 مديرة الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة.

أ) قسم المشتريات: يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

ب) قسم الصيانة: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذا أن الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد إضافة إلى سير المخزونات قطع الغيار والمواد الأولية.

1- 3- 4 مديرة الإنتاج: وهي مديرة تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

أ) وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين وخواص بطاقة نظرية سنويا بـ 15000 طن، سيليكات الصوديوم الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن.

ب) وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

✓ فرع الزجاج المورق بطاقة إنتاج 8000م سنويا 4.5000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

✓ فرع الزجاج المصقوع إنتاج 15000م 2 سنويا و20000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي

الخلفي.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

ج) وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير، الدولومي بطاقة إنتاج 60.000.

1- 3- 5 مديرية الموارد البشرية:

تعنى هذه المديرية بالسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة والإشراف على توجيه وتسيير العمال في مختلف المصالح تنقسم إلى:

أ) مسؤول الإدارة والمستخدمين: تتمثل مهمته الرئيسية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بالتنسيق بينه وبين رئيس المصلحة والعمال، وذلك بالاتصال مع العمال والرئيس. ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

- تسيير ملفات الموارد البشرية ومتابعة مساهمهم الوظيفي الاجتماعي؛
- مراقبة حركية الموارد البشرية ومن ترقية، النقل، استقبالات وغيرها؛
- متابعة وحفظ الملفات الإدارية للمستخدمين؛
- تحويل التقارير المتعلقة بالعمل وبعرضها على المسؤول المباشر؛
- متابعة الحضور اليومي للعمال.

ب) رئيس مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامه فيما يلي:

- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات، وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث رأي مخالفة؛
- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد، أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية؛
- كما يشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغييرات التي تحدث؛

- عدد من المسؤولين تحت سلطته ويسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وسير شؤونهم.

ج) مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلف بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية؛
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بسير ملفات المستخدمين؛

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب كالعطل السنوية؛

- متابعة عملية التنفيذ اليومية؛

- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كسجل العطل السنوية.

(د) **مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:** يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، إذ هو المكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور؛

- المحافظة على الجداول السنوية للأجور؛

- تسجيل المعلومات على شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.

1-3-6 مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير (إعداد لميزانية التقديرية)

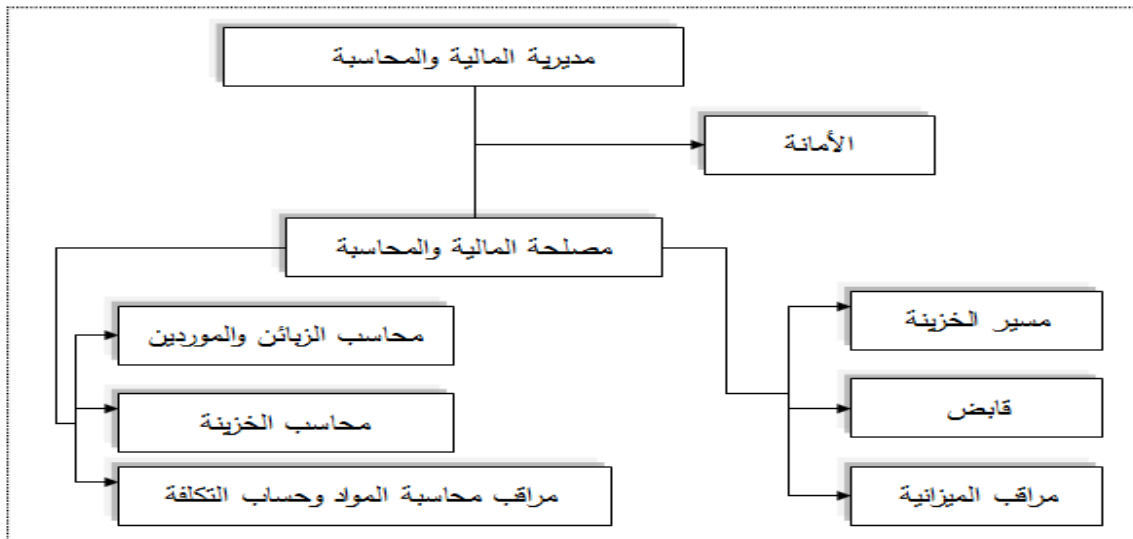
وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق؛

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

II- كيفية إعداد الموازنات التقديرية في الشركة الإفريقية للزجاج ودورها في اتخاذ القرارات:

II- 1 الموازنة التقديرية للمبيعات:

إن الموازنة التقديرية للمبيعات هي أول الموازنات التي تعدها الشركة على اعتبار أن نشاط البيع هو المحرك لباقي النشاطات الأخرى كالإنتاج والشراء، وتعرف بأنها خطة عمل تتعلق بحجم المبيعات التي سوف تحققها الشركة خلال الدورة اللاحقة.

II- 1- 1 الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية للزجاج لتقدير المبيعات:

تعتمد الشركة في إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات على الطرق الكيفية، حيث تستند إلى معرفة مبيعات السنة الماضية لتقدير مبيعات السنة اللاحقة وذلك بعد إضافة نسبة معينة وهذا راجع للأسباب التالية:

❖ عدم وجود قاعدة للبيانات توفر للشركة معلومات متعلقة بالسوق؛

❖ نقص المنافسة الشيء الذي يؤدي إلى ثبات الحصة السوقية بالنسبة للشركة؛

❖ ثبات الطلب عموماً على منتجات الشركة لضعف الحركة الاقتصادية؛

❖ طبيعة هياكل الشركة القديمة التي تحد من القدرة الإنتاجية؛

وتحدد نسبة الزيادة المضافة اعتماداً على العناصر التالية:

❖ حجم المبيعات المحققة خلال السنة الفارطة؛

❖ حجم الطلب على منتجات الشركة خلال السنة الحالية؛

❖ الطلبات المقدمة سواء من طرف الدولة والقطاع الخاص؛

❖ دراسة مناطق توزيع منتجات الشركة؛

❖ رقم الأعمال التي ترغب الشركة في الوصول إليه.

طبقاً للمعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة مراقبة التسيير، قامت الشركة بإعداد الموازنة

التقديرية للمبيعات لسنة 2012. اعتماداً على المبيعات الحقيقية لسنة 2011 وكذا العناصر التي

تطرقنا لها في العنصر السابق، وهذا بإضافة نسبة معينة لكل منتج والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم(2): المبيعات المقدرة للشركة الإفريقية لسنة 2012 على أساس المبيعات الحقيقية

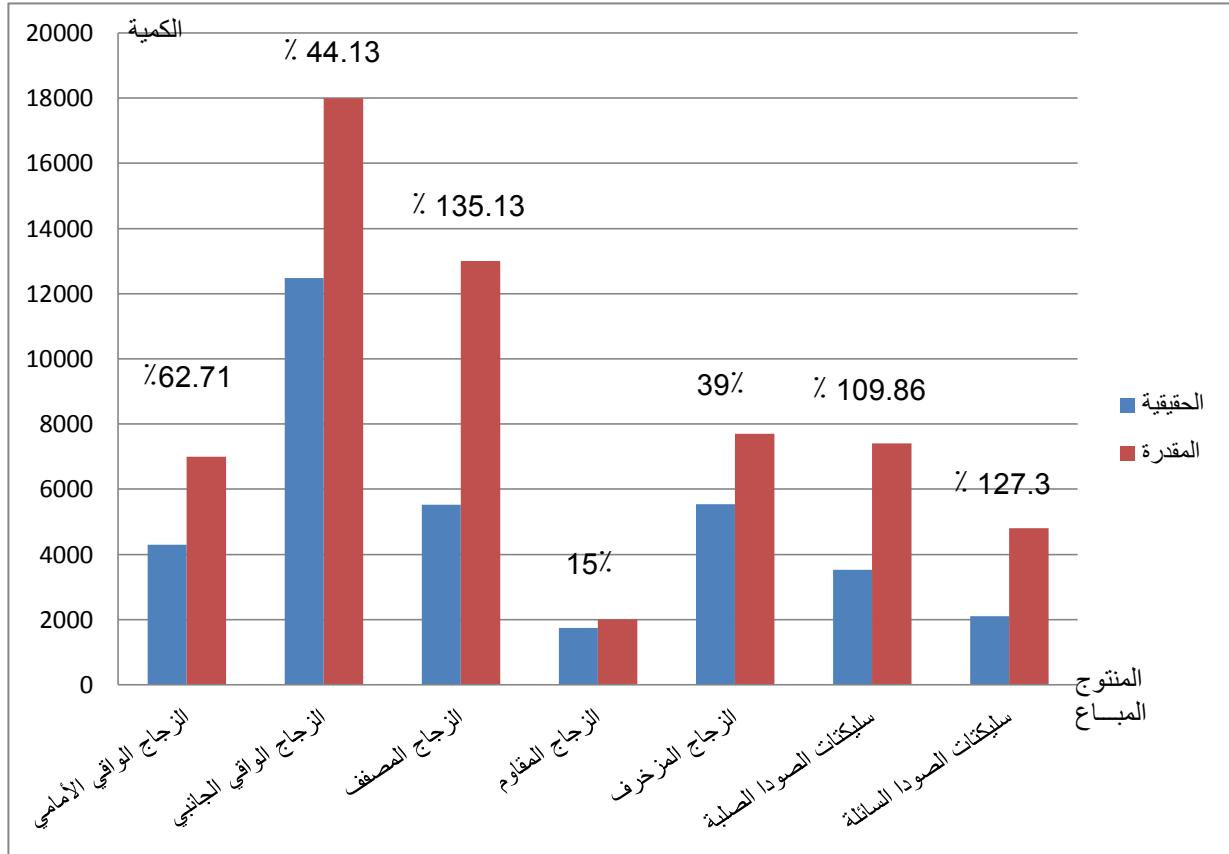
لسنة 2011

نسبة الزيادة	المبيعات المقدرة لسنة 2012		المبيعات الحقيقية لسنة 2011		وحدة القياس	المنتج المباع
	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية		
62.71%	63000	7000	84032	4302	μ	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
44.13%	81000	18000	169082	12488	μ	الزجاج الواقي الجانبى للسيارات
135.03%	49400	13000	17394	5531	M ²	الزجاج المصفى
15 %	3200	2000	3781	1739	M ²	الزجاج المقاوم
/	196600	/	274289	/	KD	المجموع 1
39%	223126	7694	15092	5535	T	الزجاج المزخرف
109.86%	173530	7400	82212	3526	T	سلكتات الصودا الصلبة
127.3%	75840	4800	34193	2111	T	سلكتات الصودا السائلة
/	472496	/	266497	/	KDA	المجموع 2
/	1000	/	1849	/	KDA	خدمات أخرى
/	1500	/	6784	/		بضائع
/	450	/	552	/		خدمات مقدمة
/	2950	/	9185	/	/	المجموع 3
/	672046	/	549971	/	/	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحقين رقم (1 و2).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الشكل رقم(17): المبيعات المقدرة لسنة 2012 مقارنة مع المبيعات الحقيقية لسنة 2011.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (2).

نلاحظ من التمثيل البياني أن الشركة قد رفعت من توقعات البيع لديها لسنة 2012 بنسبة

متفاوتة وذلك بالمقارنة مع المبيعات الحقيقية لسنة 2011 وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

❖ نمو حظيرة السيارات في الجزائر وكثرت حوادث المرور، الشيء الذي أدى ارتفاع الطلب على زجاج السيارات؛

❖ انتعاش الوضع الاقتصادي نتيجة تخطيط الدولة لعدة مشاريع كبرى تعتمد على الزجاج كمادة أساسية في الإنشاء؛

❖ كما يمكن الإشارة هنا إلى أن الشركة الإفريقية تعتمد بنسبة كبيرة على الموازنات التقديرية للمبيعات من أجل إتخاذ القرارات الخاصة بتسطير البرنامج الإنتاجي للفترة المقبلة والتي تكون في غالب الأحيان سنة.

II-1-2 تطور مبيعات الشركة الإفريقية للزجاج:

سنوضح من خلال هذا العنصر تطور مبيعات الشركة خلال الفترة 2007 إلى غاية 2011.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (3): تطور مبيعات الشركة من مختلف المنتجات خلال الفترة 2007-2011.

2011		2010		2009		2008		2007		السنوات
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
84032	4302	27582	3632	26577	4039	18380	3421	24586	4587	الزجاج الواقى الأمامي
16982	12488	19239	7253	13945	12452	11168	11656	15505	15833	الزجاج الواقى الجانبى
17294	5531	34653	13124	31172	13187	29955	10869	27211	105070	الزجاج المصفف
3781	1731	7050	2443	4126	1787	4746	1768	4030	1559	الزجاج المقاوم
15092	5535	16252	5941	173100	6254	216809	8154	179760	8037	الزجاج المزخرف
116405	5671	135588	6265	198804	8337	133670	5466	137829	8036	سليكتات الصودا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملاحق رقم (2،3،4،5،6).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تدبب في مختلف مبيعات الشركة من سنة إلى أخرى

حيث أن:

• الزجاج الواقى الأمامى للسيارات: عرف تراجع طفيف في سنة 2011 مقارنة بسنة 2007 بما

يعادل 6.21% (من حيث الكمية)، حيث قامت الشركة بالرفع من توقعات البيع لديها لسنة

2012 بـ 62,1% مقارنة بسنة 2011.

• الزجاج الواقى الجانبى للسيارات: عرف هو الآخر تراجع ملحوظ في سنة 2011 مقارنة بسنة

2007 بنسبة 21.12%، لكن الشركة قامت بالرفع من توقعات البيع لديها لسنة 2012

بـ 44,13% مقارنة بسنة 2011.

• الزجاج المصفف: كذلك عرف هذا المنتج تراجعا فادحا في مبيعاته نتيجة لتراجع إنتاجه والذي

كان سببه الرئيسي قلة الطلب عليه حيث تراجع بنسبة 47.67% سنة 2011 مقارنة بـ 2007،

لكن الشركة قامت بالرفع من تقديرات البيع لديها في ما يخص هذا المنتج في سنة 2012

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

بنسبة عالية جدا تقدر ب135,13% مقارنة مع 2011.

• **الزجاج المقاوم:** شهد هذا المنتج ارتفاع في مبيعاته، فقد زادت مبيعاته سنة 2011 بنسبة 11.03% مقارنة بسنة 2007، وهذا راجع لإجراء الشركة لعدة صفقات وعقود مع وزارة الدفاع الوطني وبعض المؤسسات المالية كالبنوك، لكن في 2012 قامت الشركة بالرفع من توقعات البيع لديها بنسبة ضئيلة قدرت 15% مقارنة بسن 2011.

• **الزجاج المزخرف وسليكتات الصوديوم:** بالنسبة لهذين المنتجين فقد تراجع مبيعاتهما بنسبة متقاربة تقدر ب31%، لكن الشركة قامت بالزيادة من توقعات البيع لديها لسنة 2012 بنسبة معتبرة تقدر ب109,66% و127,3% على التوالي مقارنة مع 2011.

أما فيما يخص القيمة الكلية لمختلف المنتجات المباعة فهي الأخرى شهدت تذبذب من سنة لأخرى بسبب تذبذب الكميات المباعة، أما فيما يخص قيمة الوحدة الواحدة من كل منتج مباع فهي عرفت ارتفاع في جل المنتجات وهذا بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج من سنة لأخرى وكذا رقم الأعمال التي تسعى المؤسسة لتحقيقه بمعنى آخر زيادة الربح من سنة لأخرى.

بعد الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات تسلم مباشرة إلى مدير الإنتاج، والذي بدوره يعتمد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسطير البرنامج الإنتاجي للفترة المقبلة والتي تكون في غالب الأحيان سنة، وهذا راجع لكون الموازنة التقديرية للمبيعات تعتبر أهم قيد في ذلك. ضف إلى ذلك أن الشركة تعتمد عليها من أجل المقارنة بين المبيعات المقدرة والحقيقية واستخراج الانحرافات وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

II - 2 الموازنة التقديرية للإنتاج:

يعد الإنتاج بمثابة المحرك الرئيسي لنشاط الشركة، وأي خلل أو عطب يصيب هذا المحرك يؤثر سلبا على نشاط الشركة، ويتمحور مفهوم الموازنة التقديرية للإنتاج حول الطاقات الإنتاجية المتوفرة لدى الشركة، وكذا المواد اللازمة وأوقات شراءها وتكاليف اليد العاملة المباشرة، وذلك بالموازاة مع التقديرات الواردة في الموازنات التقديرية للمبيعات.

II - 2 - 1 الإجراءات المتبعة في الشركة الإفريقية لتقدير الإنتاج:

يتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج في الشركة الإفريقية اعتمادا على عدة اعتبارات والتي يجب أخذها في الحسبان، نظرا لأهميتها وتأثيرها على عملية التقدير وتتمثل في:

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

- ❖ تقدير الإنتاج على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات باعتبار أن الشركة تنتج ما تبيعه؛
- ❖ تقدير الإنتاج على أساس المخزون الموجود لدى الشركة (مخزون آخر المدة)؛
- ❖ تقدير الإنتاج على أساس المخزون المتوفر للشركة من المواد الأولية؛
- ❖ طول الفترة اللازمة للإنتاج؛
- ❖ إمكانية التخزين بمعنى توفر المخازن الضرورية من أجل تخزين المنتجات؛
- ❖ كفاية رأس المال؛
- ❖ تقدير الإنتاج على أساس الطاقة الإنتاجية للشركة.

II- 2- عرض الموازنة التقديرية للإنتاج:

طبقا للمعطيات المقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير فقد كانت الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2012 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الإنتاج المقدر لسنة 2012 مقارنة مع المبيعات المقدرة لسنة 2012.

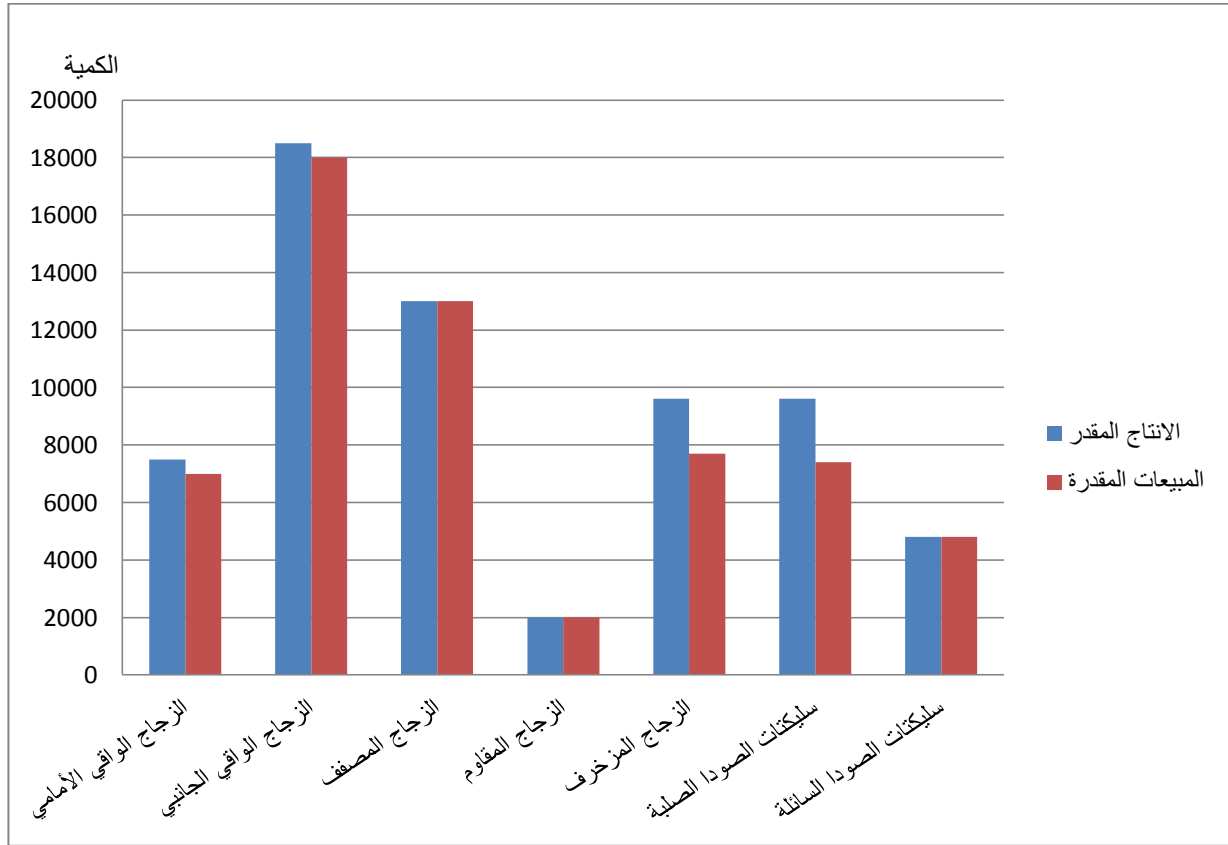
المبيعات المقدرة لسنة 2012		الإنتاج المقدر لسنة 2012		وحدة القياس	المنتج
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية		
63000	7000	41250	7500	μ	الزجاج الواقي الأمامي للسيارات
81000	18000	55500	18500	μ	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
49400	13000	36400	13000	μ	الزجاج المصفف
3200	2000	2800	2000	M ²	الزجاج المقاوم
223126	7694	187872	9600	T	الزجاج المزخرف
173530	7400	205444	9600	T	سليكتات الصودا الصلبة
75840	4800	53376	4800	T	سليكتات الصودا السائلة
669096		582638		KDA	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحقين رقم (7،1).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

والتمثيل البياني يوضح الإنتاج المقدر مقارنة بالمبيعات المقدرة لسنة 2012:

الشكل رقم (18): الإنتاج المقدر مقارنة بالمبيعات المقدرة لسنة 2012.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم (4).

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن توقعات (تقديرات) الشركة في بعض أصناف المنتجات كانت أكبر من تقديرات المبيعات كالزجاج الأمامي، حيث كان الإنتاج المقدر 7500 وحدة بينما كانت المبيعات المقدرة 7000 وحدة، أما الزجاج الجانبي الواقي للسيارات كان الإنتاج المقدر 18500 وحدة في حين كانت المبيعات المقدرة تشير إلى 18000 وحدة، في حين نلاحظ أن في بعض الأصناف الأخرى كانت متساوية لتقديرات المبيعات كالزجاج المقاوم وسيليكتات الصودا حيث كانتا 13000 وحدة و 2000 وحدة على التوالي، وهذا راجع لكون الشركة تقوم بإنتاج هذين المنتجين بحسب الطلبات المقدمة من طرف الزبائن خاصة الزجاج المقاوم لأنه لا ينتج إلى بترخيص من الدولة.

II - 2 - 3 مقارنة الإنتاج المقدر لسنة 2012 مع الإنتاج الحقيقي لسنة 2011:

من خلال الجدول الموالي سوف نقوم بإجراء مقارنة بين الإنتاج المقدرة لسنة 2012 مقارنة مع

الإنتاج الحقيقي لسنة 2011.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (5): الإنتاج المقدر 2011 مقارنة مع الإنتاج الحقيقي 2012.

المنتج	الإنتاج الحقيقي 2011	الإنتاج المقدر 2012	المبيعات الحقيقية 2011
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	5152	7500	4302
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	12808	18500	12488
الزجاج المصنف	6129	13000	5531
الزجاج المقاوم	1994	2000	1739
الزجاج المزخرف	5297	9600	5535
سليكتات الصودا الصلبة	4373	9600	3526
سليكتات الصودا السائلة	2083	4800	2111

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على الملاحق رقم (2،7،8).

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة قامت برفع توقعات الإنتاج سنة 2012 بشكل ملحوظ في جميع أصناف المنتجات مقارنة بالإنتاج الحقيقي لسنة 2011، وهذا بالرغم من أنها لم تتمكن من تسويق جميع الكميات المنتجة، ويرجع هذا لعدة أسباب منها:

- رغبة الشركة في تطوير أفاقها من خلال الرفع في الإنتاج؛
- تحسن الوضع الاقتصادي العام؛
- التحسن الذي طرأ على هيكل الشركة في تلك الفترة نتيجة الصيانة والتحديث.

II - 2 - 4 دراسة تحليلية لتطوير كمية الإنتاج للشركة الإفريقية:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً يمكن القول أن تطور الإنتاج مرتبط بعدة عوامل نذكر منها:

- الطاقة الإنتاجية للشركة؛
- الاستثمارات؛
- مدى توفر المواد الأولية اللازمة؛
- مدى توفر اليد العاملة المؤهلة؛
- مدى إمكانية تسويق المنتجات.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول 6: تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2007 - 2011.

المنتجات	2007	2008	2009	2010	2011
الزجاج الواقي الأمامي للسيارات	5579	3517	3466	4498	5152
الزجاج الواقي الجانبي للسيارات	17382	10705	11125	6820	12808
الزجاج المصفف	14301	13974	12562	16315	6129
الزجاج المقاوم	1744	1939	2163	2548	1994
الزجاج المزخرف	8740	8743	7433	7328	5297
سليكتات الصودا	6345	13000	9725	8488	4456

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على الملاحق رقم (8,9,10,11,12).

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تباين في كميات الإنتاج من سنة إلى أخرى وذلك في مختلف أصناف المنتجات حيث أن:

- الزجاج الواقي الأمامي للسيارات: عرف هذا المنتج تراجع طفيف سنة 2011 مقارنة بسنة 2007 بنسبة 7.65%، وهذا نظرا لثبات الطلب عليه.
- الزجاج الواقي الجانبي للسيارات: هو الآخر عرف تراجع بنسبة 60.76% وهذا سنة 2011 مقارنة بسنة 2007، ولكن سرعان ما تجاوز هذا التراجع سنة 2011.
- الزجاج المصفف: لقد عرف هذا المنتج تراجع سنة 2011 مقارنة بسنة 2007 بنسبة تقدر بـ 7.14% وهذا يرجع لعدة أسباب:
 - قلة الطلب على هذا المنتج؛
 - نقص المواد الأولية؛
 - التعطل المستمر للألات في ورشة الإنتاج.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

- الزجاج المقاوم: المنتج الوحيد الذي عرف زيادة في كمية إنتاجه وهذا خلال السنوات الأربعة ماعدا سنة 2011 حيث تراجع بنسبة تقدر ب 21.74% لعدة أسباب منها:
 - قلة التعاقدات المبرمة مع الجهات المعنية بإقتناء المنتج.
- الزجاج المزخرف وسلكتات الصودا: عرف هذين المنتجين تراجع مستمر من سنة لأخرى حيث بلغت نسبة التراجع أقصى حد سنة 2011 ب 39.39% و 29.77% على التوالي مقارنة بسنة 2007.

II - 3 الموازنة التقديرية للمشتريات:

تتحصل الشركة الإفريقية للزجاج على احتياجاتها من المواد الأولية من الأسواق المحلية أو من الأسواق العالمية، ففي حالة الشراء من الأسواق المحلية تشتمل تكلفة الشراء الكلية على سعر الشراء إضافة إلى العمولات المدفوعة إلى الوسطاء ومصاريف النقل والتأمين وكل المصاريف اللاحقة، إلى غاية وصول هذه المواد إلى مخازن الشركة، أما في حالة الشراء من الأسواق العالمية فعندئذ تصبح تكلفة الشراء بالإضافة إلى ما سبق تشتمل على مصاريف الرسوم المدفوعة للحصول على إجازة الاستيراد، العمولات ومصاريف فتح الاعتماد، والرسوم الجمركية، وتعتمد الشركة الإفريقية للزجاج خلال إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات على العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات على حاجيات السنة الفارطة؛
- المخزون الأولي المتواجد من المواد الأولية في مخازنها؛
- المخزون النهائي الذي تريد الشركة إبقاءه في مخازنها في نهاية الفترة (مخزون أمان)؛
- تكلفة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج؛
- مستلزمات الإنتاج المتوقع إنتاجه خلال السنة.

II - 3 - 1 عرض الموازنة التقديرية للمشتريات في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل لسنة 2012:

طبقا للمعطيات المقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير فقد كانت الموازنة التقديرية لسنة

2012 على النحو التالي:

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (7): الموازنة التقديرية لمشتريات الشركة لسنة 2012.

المشتريات	وحدة القياس	الكمية	القيمة
المشتريات المحلية	-	-	-
الرمل من محجرة العوانة	T	6000	-
رمل الناعم	T	18000	27000
الدولمي	T	1200	1800
الكاركر	T	1200	600
قطع الغيار	KDA	-	9600
سوائل كيماوية	KDA	-	4500
المستعملات الداخلية	KDA	-	9600
زجاج فلوت	KDA	48000	28800
المشتريات الخارجية	-	-	-
كربونات الصوديوم	T	12000	270000
سلفات الصوديوم	T	94	1880
زجاج فلوت	M ²	44000	26400
قطع الغيار	KDA	-	12000
DVB	M ²	44000	26400
مستعملات خارجية	KDA	-	3200
المجموع HT	-	-	421780
17TVA	-	-	71702.6
المجموع TTC	-	-	4 93482.6

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (13).

من الموازنة التقديرية للمشتريات نلاحظ أن الشركة تحصل على احتياجات النشاط من الأسواق المحلية كالرمل الناعم والدولمي الشيء الذي يجنبها دفع تكاليف إضافية كالرسوم الجمركية وتكاليف فتح اعتمادات الاستيراد، كما تحصل على بعض المستلزمات من الأسواق العالمية كسليكتات الصوديوم الذي يدفعها إلى تحمل أعباء أخرى كالتكاليف الجمركية ومصاريف البنوك وفتح الاعتمادات المستندية.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

II - 3 - 2 مقارنة المشتريات التقديرية للشركة مع المشتريات الحقيقية:

الجدول رقم (8): المشتريات التقديرية مقارنة بالحقيقية بين 2008 و 2011.

2011		2010		2009		2008		المشتريات
الحقيقية	المقدرة	الحقيقية	المقدرة	الحقيقية	المقدرة	الحقيقية	المقدرة	
149478	235692	189204	265458	192245	304050	234556	162255	مواد أولية
14851	23400	6890	21400	15639	21900	12807	12000	قطع الغيار
10878	12400	17441	13300	13828	13300	12539	12000	استعمالات الداخلية، الخارجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق رقم (14،15،16،17،18،19).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة لم تكن موفقة في تقديراتها وهذا إما بالنقصان كسنة 2008، حيث كانت المشتريات المقدرة أقل من الحقيقية، وهذا ما سبب للشركة عدة مشاكل ولعل أبرزها قلة الموارد المالية، أو الزيادة كالسنوات: 2009، 2010، 2011.

II - 4 الموازنة التقديرية للاستثمار:

تمر عملية إعداد الموازنات التقديرية للاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج بعدة خطوات:

- ❖ حصر الاقتراحات الاستثمارية المقدمة من طرف المستويات المختلفة في الشركة؛
- ❖ القيام بدراسة الاقتراحات الاستثمارية المقدمة من طرف الإدارة العليا وتحديد كل ما سيترتب عنها، ومن بين هذه الدراسات (الدراسات التقنية والدراسات التجارية)؛
- ❖ القيام بتجميع كل البيانات المتعلقة بكل بديل استثماري، ثم تقوم بإعداد الموازنة تتضمن النفقات والإيرادات المقدرة لكل بديل من البدائل المقترحة؛
- ❖ المفاضلة بين المشاريع المقترحة ثم بعد ذلك تحديد المبلغ المخصص للاستثمار وفي الأخير تقوم الشركة بإعداد موازنة الاستثمار، وفيما يلي سنقوم باستعراض الميزانية التقديرية للاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (9): الموازنة التقديرية للاستثمار في الشركة الإفريقية للزجاج.

البيان	الوحدة	القيمة
الاستثمارات والمشاريع		
محلي		
شاحنة مسطحة 3,5 طن	KDA	4000
مولد كهربائي 1200 كيلو فولط	KDA	25000
نظام الممر		3000
تجديد وإصلاح المباني		9000
معدات لمراقبة الجودة		3000
المجموع HT1	KDA	44000
واردات		
محطات تحديث و معالجة الرمل	KDA	20000
محطة للتخليط	KDA	45000
إصلاح فرن الزجاج المطبوع	KDA	20000
قطع الزجاج المطبوع	KDA	5000
اسطوانة الزجاج المطبوع سليكات الصوديوم الجزئية في الفرن	KDA	15000
الجدول التلقائي لقطع الزجاج	KDA	20000
مختبر الطباعة		8000
المجموع HT2	KDA	133000
المجموع الكلي HT	KDA	177000
TVA17	KDA	30090
المجموع TTC	KDA	207090

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا الملحق رقم (20).

إن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على الموازنة الاستثمارية كأداة تحليلية تساعد الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالبدائل والمشاريع الاستثمارية وذلك اعتمادا على تحليل النفقات والإيرادات المتأتية من كل بديل استثماري.

II - 5 موازنة الخزينة:

بعد الانتهاء من إعداد الموازنات السالفة الذكر تقوم الشركة بإعداد الموازنة التقديرية للخزينة

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

وهذا بالاعتماد على الموازنات السابقة، والتي من خلالها يتم التعرف على المقبوضات (المبالغ المتوقع استلامها) والمدفوعات (وهي المبالغ المتوقع تسديدها) وهذا خلال فترة الموازنة مع تحديد الرصيد النقدي، وطبقا للمعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية والمحاسبة فإن :

(أ) مقبوضات الشركة: تتمثل في:

❖ المبيعات بالدرجة الأولى؛

❖ بيع بعض الأصول الثابتة مثل: الآلات....الخ.

(ب) مدفوعات الشركة: تتمثل مدفوعات الشركة الإفريقية فيما يلي:

❖ مصاريف المواد الأولية؛

❖ اقتناء أصول جديدة؛

❖ تسديد الديون المستحقة؛

❖ تسديد فوائد القروض؛

❖ تسديد الضرائب المستحقة.

بعدها يتم تحديد الرصيد النقدي بطرح المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة مع الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول المدة، حتى يتم تحديد هل هناك زيادة أو نقص في السيولة النقدية، وعليه فان الشركة تستطيع التنبؤ بالرصيد النقدي وهذا ما يساعد الإدارة المالية للشركة في تحديد مبلغ العجز وبالتالي المبلغ المالي الواجب الحصول عليه، وعليه يمكن القول أن إعداد الموازنة التقديرية للخزينة يساعد الإدارة المالية في اتخاذ القرارات التمويلية من حيث القيمة ووقت احتياج الأموال، وتكون القرارات المتخذة مناسبة في حالة ما إذا كانت الموازنة التقديرية للخزينة تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للشركة، أما إذا كان هناك خلل في الموازنة التقديرية للخزينة فقد يؤدي هذا إلي وقوع الشركة في عدة مشاكل ولعل أبرزها نقص الموارد المالية، وأحسن مثال على ذلك ما وقع للشركة سنة 2008، حيث أن تقديرات قيمة المشتريات كانت أقل من القيمة الحقيقية لها (القيمة المقدرة KDA162255، والقيمة الحقيقية KDA234566). انظر الجدول رقم (8)، وبما أن إعداد موازنة الخزينة يتم بالاعتماد على مختلف الموازنات ومن بينها موازنة المشتريات، فالقيمة المقدرة للمدفوعات كانت أقل بكثير من القيمة الحقيقية لها.

III- عرض الاستبيان وتحليل نتائجه:

III- 1 عرض الاستبيان:

سنقوم من خلال هذا العنصر التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تمت فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قاعدة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا عينة الدراسة، وصولاً إلى الصدق والثبات ثم معالجة الاستبيان وتحليل نتائجه.

III- 1- 1 مراحل إعداد الاستبيان:

المرحلة الأولى: تصميم استمارة الاستبيان

هناك جملة من النقاط التي تمت مراعاتها عند إعداد استمارة الاستبيان وهي:

- ❖ تصميم الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح؛
- ❖ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها مع مراعاة تدرجها وتسلسلها؛
- ❖ الاعتماد في صياغة أسئلة الاستبيان على نوع واحد فقط وهو النوع المغلق (ويتطلب اختيار إجابات محددة مسبقاً)؛
- ❖ طباعة الاستبيان على الورق العادي (FORMAT A4)؛

المرحلة الثانية: توزيع الاستبيان

بعد أن تم إعداد الاستبيان بشكله النهائي، بدأت عملية توزيع الاستمارات على العينة المقصودة (الموظفين في الشركة)، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بإفراد العينة. أما استرجاع الاستمارات فقد تم الحصول عليها عن طريق احد الموظفين في الشركة.

III- 1- 2 هيكل الاستبيان:

تم تقسيم هيكل الاستبيان إلى جزئين تماشياً مع طبيعة الموضوع، حيث تضمن كل جزء ما يلي:
الجزء الأول: تضمن هذا الجزء (05) أسئلة شملت بيانات عامة عن عينة الدراسة والمتمثلة أساساً في: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، مجال العمل.

الجزء الثاني: وتم بدوره تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: تضمن هذا الجزء (4) أسئلة، حول مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الموازنات التقديرية.

المحور الثاني: تضمن هذا الجزء (15) سؤال، حول مدى مساهمة الموازنات التقديرية، التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء.

المحور الثالث: تضمن هذا الجزء (12) سؤال، حول مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.

III - 1 - 3 عينة الدراسة:

تم توزيع الاستمارة علي الموظفين في الشركة الإفريقية للزجاج في مختلف المديریات، وقد تم توزيع حوالي 40 استمارة والجدول الموالي يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (10): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسبة %	العدد	البيان
100 %	40	عدد الاستمارات الموزعة
97,5 %	39	عدد الاستمارات المسترجعة
12,5 %	05	عدد الاستمارات الملغاة
85 %	34	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على استمارة الاستبيان.

III - 1 - 4 معالجة الاستبيان:

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة "spss" الإصدار الثامن عشر، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجدول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل.

III - 2 صدق وثبات الاستبيان:

III - 2 - 1 الصدق الخارجي:

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضع الاستبيان لعملية تحكيم من قبل 05 أساتذة مختصين، وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة وكذلك تقادي الأخطاء التقنية والمنهجية والتي قد تحول دون الوصول إلي الأهداف المنشودة. وبناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة من

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

قبل الأساتذة المحكمين، قمنا بتعديل وتصحيح الأسئلة على ضوء الملاحظات الواردة، وذلك تمهيدا لصياغة الاستبيان بشكل نهائي.

III- 2- 2 الصدق الداخلي:

من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذه المحاور الذي تنتمي إليه. أولاً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدي مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.

الجدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث يجب ان يكون مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول.

مسلسل	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعبر إعداد الموازنة عن التعاون المتبادل بين جميع الإدارات.	0,468	0,005
02	تسمح المشاركة في إعداد الموازنات إلي زيادة الكفاءة في إعدادها.	0,514	0,002
03	تتاح الفرصة للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد الموازنة.	0,853	0,000
04	إن مشاركة المنفذين في إعداد الموازنة يؤدي إلي إنجاحها.	0,819	0,000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05 ودرجة حرية 33 " تساوي 2,03.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss ، الملحق رقم (21).

من خلال الجدول رقم (11): نجد أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى مشاركة الأفراد والبالغة 4 فقرات، والدرجة الكلية لهذا المجال معنوية إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبهذا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لفقرات هذا المحور وبشكل جيد.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

ثانياً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء.

الجدول رقم (12) بين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني.

مسلسل	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تعمل الموازنات التقديرية على توزيع الموارد المتاحة بين المديرية داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة.	0.294	0.091
02	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	0.363	0.035
03	تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.	0.400	0.019
04	تعمل الموازنات التقديرية على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ الموازنة.	0.429	0.011
05	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في تقسيم العمل وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة.	0.417	0.014
06	تعتبر الموازنات التقديرية مقياساً فعالاً للاستخدام الأمثل للموارد.	0.267	0.126
07	يؤدي تطبيق نظام الموازنات التقديرية إلى تزويد العاملين بالشركة بخطة مفصلة للعمل.	0.587	0.000
08	يؤدي نظام الموازنات التقديرية إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة.	0.396	0.020
09	الموازنات أداة فعالة لتبادل المعلومات بين المديرية المختلفة.	0.468	0.005
10	نظام الموازنات التقديرية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة.	0.242	0.169
11	يعتبر نظام الموازنات التقديرية كأساس للرقابة.	0.609	0.000
12	تعد الموازنات التقديرية أداة رقابة على كل مستوى من مستويات	0.600	0.000

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

		الإدارة وكذا المسؤولين.	
0.002	0.523	يقوم المسؤولون بمتابعة بنود الموازنة أثناء التنفيذ	13
0.001	0.547	تستخدم الموازنات التقديرية من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.	14
0.002	0.509	تعد الموازنات التقديرية بمثابة معيار للحكم على الأداء وقياسه.	15

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05 ودرجة حرية 33 " تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (22).

من خلال الجدول رقم (12): نجد أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء والبالغة 15 فقرة والدرجة الكلية لهذا المجال معنوية إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء الفقرات 10,6,1 ومع هذا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لهذه الفقرات في هذا المحور.

ثالثا: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وذلك تعتبر أن فقرات المحور الثالث صادقة.

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	مسلسل
0,000	0,572	الموازنات التقديرية تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية.	01
0,005	0,467	تعتبر الموازنات التقديرية أساس اتخاذ القرارات في الشركة.	02
0,005	0,470	تعد بيانات الموازنات التقديرية ملائمة لتطوير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.	03
0,008	0,445	يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات قصيرة الأجل.	04
0,001	0,545	يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات طويلة الأجل (الإستراتيجية).	05

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

0,037	0,359	إن استخدام الموازنات التقديرية يؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرار أكثر رشادة و عقلانية.	06
0,001	0,525	تساعد الموازنات التقديرية في تقديم معلومات تعمل علي تحسين جودة وفعالية القرار.	07
0,006	0,463	تساعد الموازنات التقديرية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار.	08
0,435	0,209	استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلا على أنها تستخدم الأساليب العلمية	09
0,233	0,210	يؤدي استخدام الموازنات التقديرية إلى تحسين كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات.	10
0,015	0,413	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	11
0,007	0,455	الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب.	12

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05 ودرجة حرية 33 " تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (23).

من خلال الجدول رقم (13): نجد أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمتعلقة بمدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات وباللغة 12 فقرة والدرجة الكلية لهذا المجال معنوية إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء الفقرتين 9 و 10 ومع هذا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لهذه الفقرات في هذا المحور.

III - 2 - 3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع معدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 بذلك تعد فقرات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين معدل كل محور مع معدل الكلي لفقرات الاستبانة.

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.	0,585	0.000
الثاني	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.	0,852	0.000
الثالث	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات	0,684	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية 33 "تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (24).

يتضح من خلال الجدول رقم (14): إن جميع معاملات الارتباط بيرسون في جميع محاور الاستبانة الثلاثة ذات دلالة إحصائية ودرجة قوية عند مستوى دلالة 0.05، هذا يعني أن درجات أفراد العينة في كل محور من محاور الاستبانة ترتبط ارتباطا قويا وإحصائيا بدرجاتهم الكلية في الاستبانة، وهذا يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي لإستبانة الدراسة وبشكل جيد.

III - 2 - 4 ثبات فقرات الاستبانة:

يعرف ثبات أداة القياس بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الشروط والظروف، وإن ثبات نتائج أداة القياس عند إعادة تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة.

وقد قمنا بخطوات إختبار الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة ألفا كرونباخ، وتم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور.

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية	04	0,609
الثاني	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.	15	0,677
الثالث	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.	12	0,593
	جميع الفقرات.	31	0,758

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية 33 "تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (25).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.758 وهي قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، وأيضا نلاحظ أن معامل الثبات لكل محور مرتفع نوعا ما، وهذا ما يجعل هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

III - 3 تحليل نتائج الدراسة:

III - 3 - 1 المعلومات الشخصية لأفراد العينة:

أولاً: الجنس

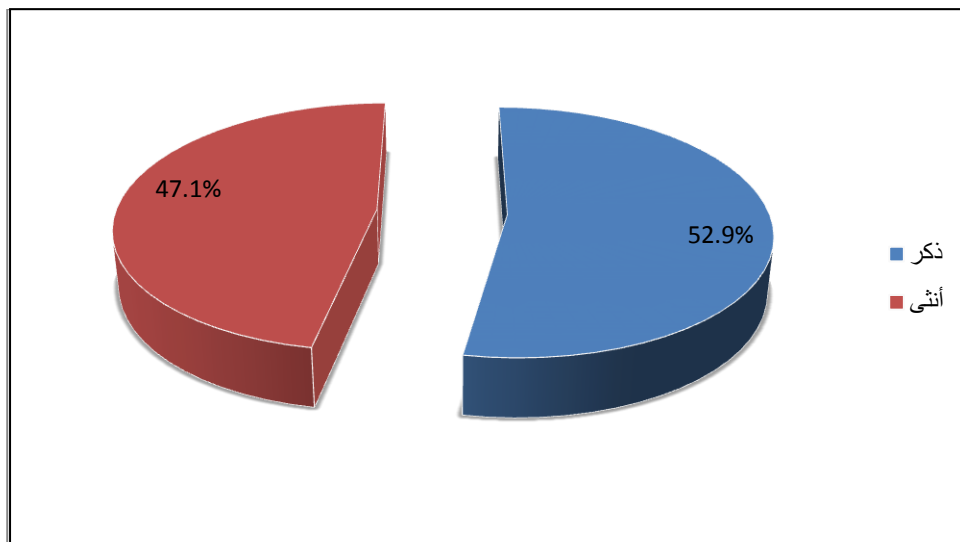
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة تبعا للجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
52,9%	18	الذكور
47,1%	16	الإناث
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss، الملحق رقم (26).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 52,9% من عينة الدراسة ذكور، والباقي إناث، أي ما نسبته 47,1%، وهذا يعكس تولي المرأة لمراكز المسؤولية في الشركة والتي تعتبر متقاربة مقارنة مع نسبة الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول رقم (16).

ثانيا: العمر

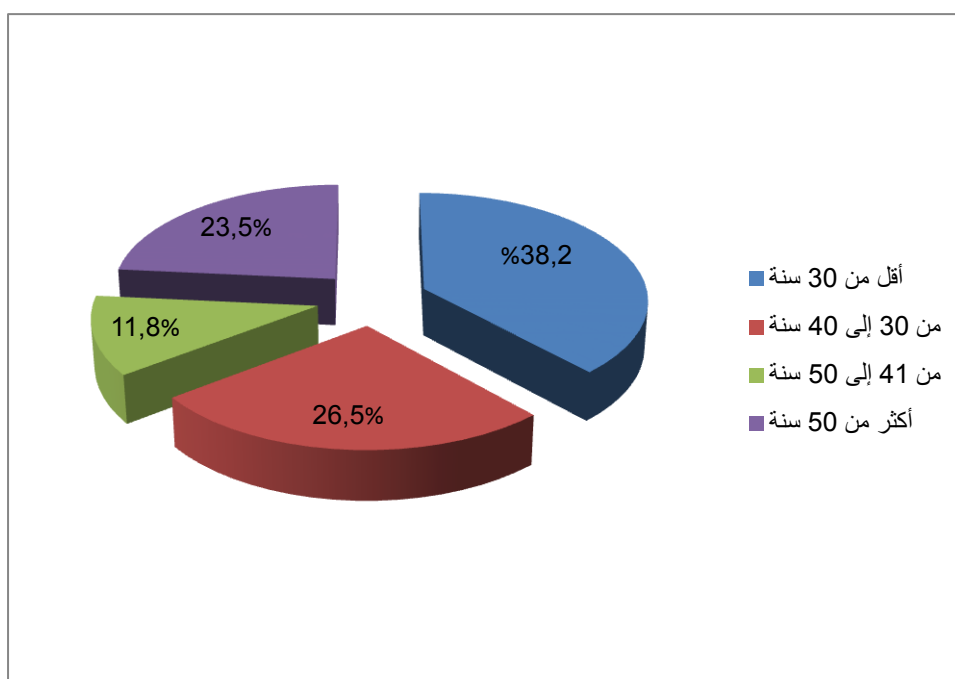
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة تبعا للسنة.

النسبة	التكرار	السنة
38,2%	13	أقل من 30 سنة
26,5%	9	من 30 إلى 40 سنة
11,8%	4	من 41 إلى 50 سنة
23,5%	8	أكثر من 50 سنة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spps، الملحق رقم (26).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعمار أفراد العينة متباينة حيث نجد أن 38,2% تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة و 40 سنة) 26,5%، أما الذين كانت أعمارهم بين (41 سنة و 50 سنة) 11,8%، أما نسبة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فكانت 23,5%، وهذا ما يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب والشكل (20) يوضح ذلك:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة تبعا للسنة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم (17)

ثالثًا:الدرجة العلمية

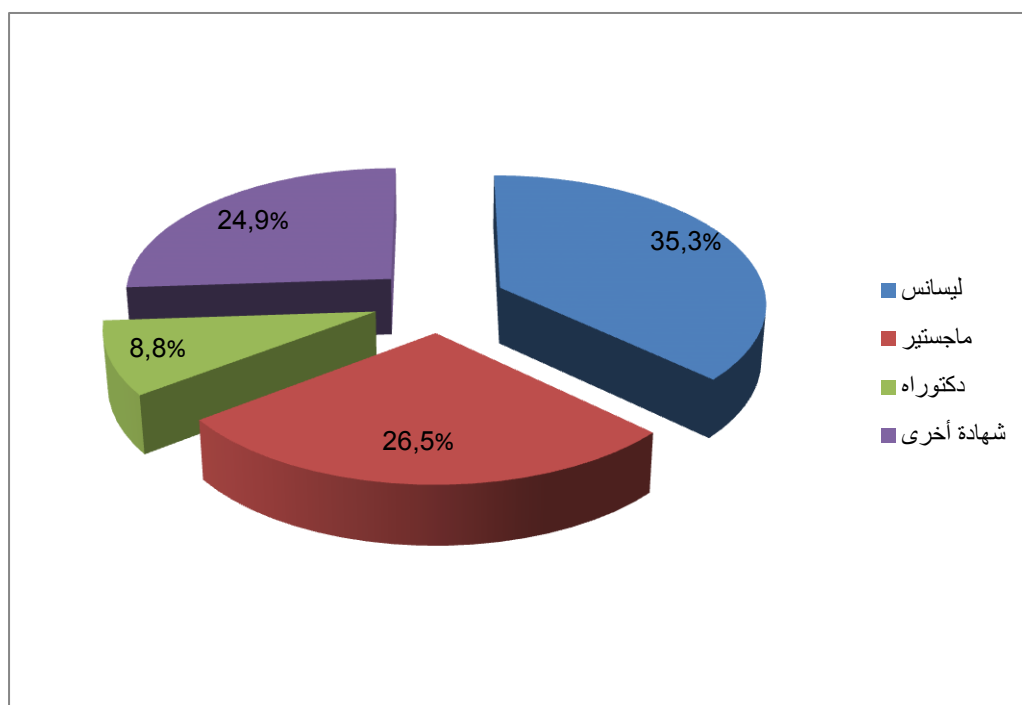
الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
35,3%	12	ليسانس
26,5%	9	ماجستير
8,8%	3	دكتوراه
24,9%	10	شهادة أخرى
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss ،الملحق رقم (27).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35,3% من أفراد العينة المستجوبين حاصلين على شهادة الليسانس، في حين أن نسبة 26,5% هم من الحاصلين على شهادة الماجستير، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه فقد بلغت 8,8% وهي النسبة الأضعف، كما تنوعت شهادات باقي أفراد العينة (ثانوي، تقني سامي في المخزونات ... الخ) والتي كانت نسبتها 24,9%، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (18).

رابعاً: الخبرة المهنية

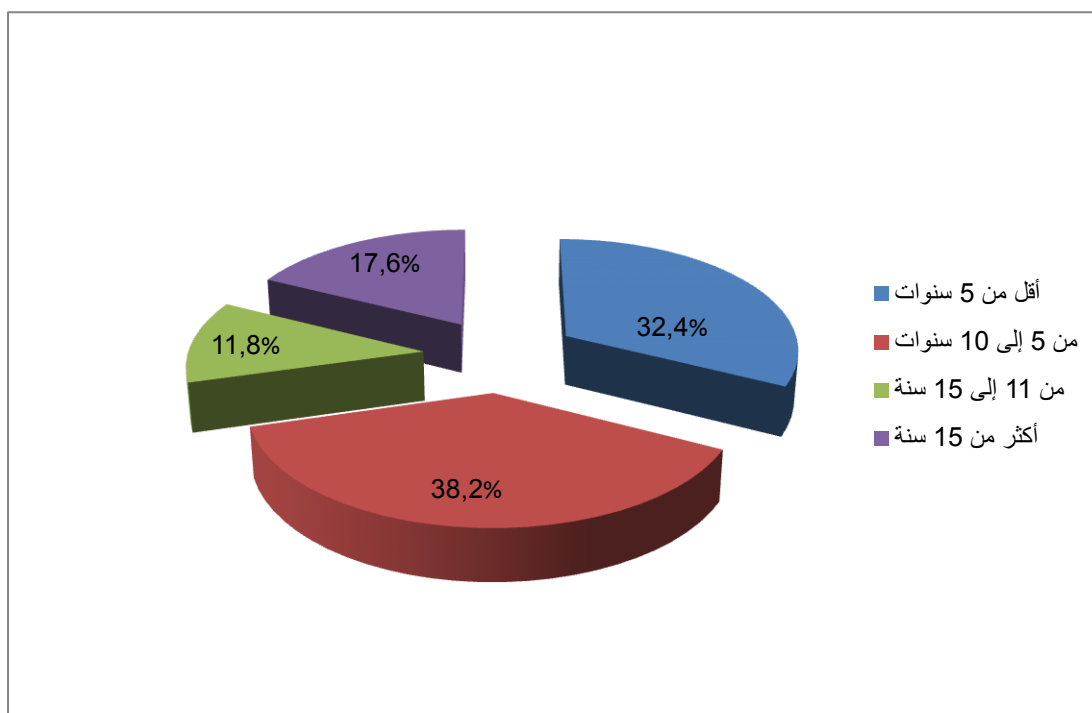
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
32,4%	11	أقل من 5 سنوات
38,2%	13	من 5 إلى 10 سنوات
11,8%	4	من 11 إلى 15 سنة
17,6%	6	أكثر من 15 سنة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss ، الملحق رقم (27).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 32,4% من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بينما من تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات فتمثل ما نسبته 38,2%، فحين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة 11,8% ، أما من تجاوزت خبرتهم 15 سنة فيمثلون 17,6% وهي أقل نسبة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الجدول رقم (19).

خامسا: مجال العمل

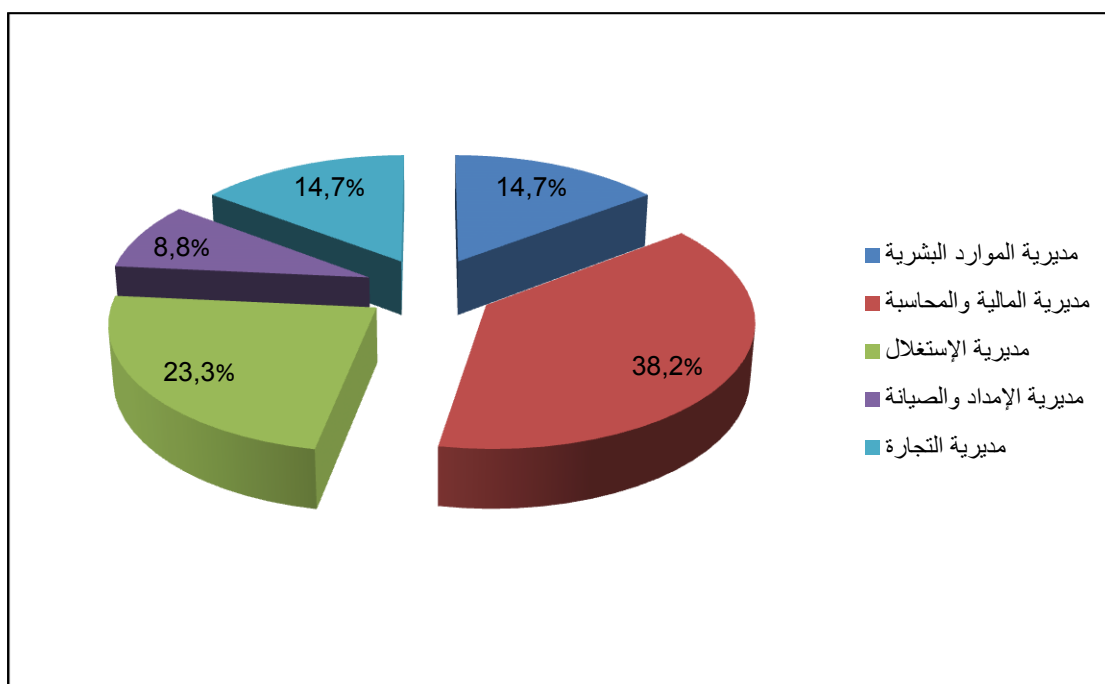
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.

النسبة	التكرار	مجال العمل
14,7%	5	مديرية الموارد البشرية
38,2%	13	مديرية المالية و المحاسبة
23,5%	8	مديرية الاستغلال
8,8%	3	مديرية الإمداد والصيانة
14,7%	5	مديرية التجارة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spps ،الملحق رقم (27).

فيما يتعلق بمجال العمل فقد كانت نسبة 14,7% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مديرية الموارد البشرية، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في مديرية المالية والمحاسبة 38,2%، بينما الأفراد الذين ينتمون إلى مديرية الاستغلال فيمثلون ما نسبته 23,5%، أما نسبة الذين ينتمون إلى مديرية الإمداد والصيانة فكانت 8,8%، أما مديرية التجارة فكانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إليها 14,7%. والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر.

الشكل رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول رقم (19).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

كنتيجة يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من الموظفين، تميل الكفة الى الذكور، ومتوسط العمر بها يميل لفئات الشباب، وعموما يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة يتوقع أن تستوعب وتتقبل أهمية نظام الموازنات التقديرية والاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرارات، كما يتوقع أن مؤهلهم العلمي يمكنهم من استيعاب كيفية الاستفادة من هذا النظام لزيادة فعالية هذه القرارات في ظل التطورات الحديثة والمنافسة المحتدمة، كما شملت الدراسة الموظفين من مختلف المديريات، وغالبيتهم يتمتعون بسنوات خبرة لا بأس بها تتراوح بين 5 و 10 سنوات مما يمثل مؤشرا ايجابيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها.

III- 3- 2 تحليل فقرات المحاور:

سنستعرض من خلال هذا العنصر اختبار توزيع البيانات، إذا ما كان توزيعا طبيعيا أم لا، ثم نقوم بتحليل الفقرات واختبار الفرضيات باستخدام اختبار t للعينة الواحدة.

III- 3- 2- 1 اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف - سمروف)

سنعرض اختبار كولمنروف- سمروف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية نشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعا طبيعيا.

ويوضح الجدول رقم (21) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (كولمنروف - سمروف).

محور	العنوان	قيمة Z	مستوى الدلالة
01	مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.	0,200	0,000
02	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.	0.16	0,000
03	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.	0,081	0,000
04	جميع الفقرات.	0,067	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss ، الملاحق رقم (29،30،31).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

III - 3 - 2 - 2 تحليل فقرات المحور الأول: مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية:

الجدول رقم (22): تحليل فقرات المحور الأول: مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
01	يعبر إعداد الموازنة عن التعاون المتبادل بين جميع الإدارات.	4,09	0,900	7,050	0,000
02	تسمح المشاركة في إعداد الموازنات إلي زيادة الكفاءة في إعدادها.	3,94	0,776	7,070	0,000
03	تتاح الفرصة للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد الموازنة.	3,65	1,041	3,624	0,001
04	إن مشاركة المنفذين في إعداد الموازنة يؤدي إلي إنجاحها.	3,94	1,179	4,654	0,000
	جميع الفقرات	3,9064	0,66860	7,888	0,000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss ، الملحق رقم (32).

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- **الفقرة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي 4,09 وبلغت قيمة t المحسوبة 7,050 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05" ، مما يدل على أن "إعداد الموازنة يعبر عن التعاون المتبادل بين جميع الإدارات".

- **الفقرة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي 3,94 وبلغت قيمة t المحسوبة 7,070 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05" ، مما يدل على أنه على أن المشاركة في إعداد الموازنات تسمح بزيادة الكفاءة في إعدادها"

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

• **الفقرة الثالثة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,65 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,654 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,001" وهي أصغر من "0.05"، مما يدل على أنه "تتاح الفرصة للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد الموازنة".

• **الفقرة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,94 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,65 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " مشاركة المنفذين في إعداد الموازنات يؤدي إلى إنجاحها".

III - 3 - 2 - 3 تحليل فقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء:

الجدول رقم (23): تحليل فقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
01	تعمل الموازنات التقديرية على توزيع الموارد المتاحة بين المديرية داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة.	3,35	1,098	1,875	0,070
02	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	3,47	0,929	2,954	0,006
03	تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.	4,03	0,758	7,917	0,000
04	تعمل الموازنات التقديرية على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ الموازنة.	3,91	0,753	7,056	0,000
05	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في تقسيم العمل وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة.	4,09	0,830	7,645	0,000
06	تعتبر الموازنات التقديرية مقياسا فعالا للاستخدام	3,53	0,861	3,585	0,001

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

				الأمثل للموارد.	
0,000	4,461	1,038	3,79	يؤدي تطبيق نظام الموازنات التقديرية إلى تزويد العاملين بالشركة بخطة مفصلة للعمل.	07
0,003	3,213	0,961	3,53	يؤدي نظام الموازنات التقديرية إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة.	08
0,000	4,992	1,099	3,94	الموازنات أداة فعالة لتبادل المعلومات بين المديرية المختلفة.	09
0,000	8,908	0,828	3,26	نظام الموازنات التقديرية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة.	10
0,000	6,669	1,109	4,26	يعتبر نظام الموازنات التقديرية كأساس للرقابة.	11
0,000	6,667	0,977	4,12	تعد الموازنات التقديرية أداة رقابة على كل مستوى من مستويات الإدارة وكذا المسؤولين.	12
0,000	5,970	0,919	3,94	يقوم المسؤولون بمتابعة بنود الموازنة أثناء التنفيذ	13
0,000	5,990	0,88	4,21	تستخدم الموازنات التقديرية من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.	14
0,000	7,050	0,91	4,09	تعد الموازنات التقديرية بمثابة معيار للحكم على الأداء وقياسه.	15
0,000	12,6251	0,41657	3,9020	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05 ودرجة حرية "33" تساوي 2.03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (33).

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

• **الفقرة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي 3,35 وبلغت قيمة t المحسوبة 1,875 هي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2.03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.070" وهي أكبر من "0.05"، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية لا تعمل على توزيع الموارد المتاحة بين المديرية داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة".

• **الفقرة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي 3,47 وبلغت قيمة t المحسوبة 2,954 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

"0,006" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية".

● **الفقرة الثالثة:** بلغ المتوسط الحسابي 4,03 وبلغت قيمة t المحسوبة 7,917 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,002" وهي أقل من "0.05" ، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تساعد في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة".

● **الفقرة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,91 وبلغت قيمة t المحسوبة 3.817 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "46"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تعمل على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجهها عند تنفيذ الموازنة".

● **الفقرة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي 4,09 وبلغت قيمة t المحسوبة 7,645 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في تقسيم العمل لتحديد الصلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة".

● **الفقرة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,53 وبلغت قيمة t المحسوبة 3,585 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,001" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تعتبر مقياسا فعالا للاستخدام الأمثل للموارد".

● **الفقرة السابعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,79 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,461 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " تطبيق الموازنات التقديرية يؤدي إلى تزويد العاملين بالشركة بخطة مفصلة للعمل".

● **الفقرة الثامنة :** بلغ المتوسط الحسابي 5,53 وبلغت قيمة t المحسوبة 3,213 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

"0,003" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن نظام الموازنات التقديرية يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة".

● **الفقرة التاسعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,94 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,992 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن نظام الموازنات أداة فعالة لتبادل المعلومات بين مختلف المديریات".

● **الفقرة العاشرة:** بلغ المتوسط الحسابي 4,26 وبلغت قيمة t المحسوبة 8,908 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن الموازنات التقديرية تعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة".

● **الفقرة الحادية عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 4,26 وبلغت قيمة t المحسوبة 6,669 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن الموازنات التقديرية تعتبر كأساس للرقابة".

● **الفقرة الثانية عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 4,12 وبلغت قيمة t المحسوبة 6,667 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن الموازنات التقديرية تعد أداة رقابية على كل مستوى من مستويات الإدارة وكذا المسؤولين".

● **الفقرة الثالثة عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 3,94 وبلغت قيمة t المحسوبة 5,970 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن المسؤولين يقومون بمتابعة بنود الموازنة أثناء التنفيذ".

● **الفقرة الرابعة عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 4,21 وبلغت قيمة t المحسوبة 5,990 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تستخدم من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها".

• **الفقرة الخامسة عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 4,09 وبلغت قيمة t المحسوبة 7,050 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على ان " الموازنة التقديرية تعد بمثابة معيار للحكم على الأداء وقياسه".

III -3-2-4 تحليل فقرات المحور الثالث: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم(24): تحليل فقرات المحور الثالث: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ

القرارات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
01	الموازنات التقديرية تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية.	3,41	1,158	2,074	0,0460
02	تعتبر الموازنات التقديرية أساس اتخاذ القرارات في الشركة.	3,76	0,819	5,447	0,000
03	تعد بيانات الموازنات التقديرية ملائمة لتطوير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.	3,81	0,756	6,338	0,000
04	يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات قصيرة الأجل.	3,56	0,960	6,141	0,002
05	يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات طويلة الأجل (الإستراتيجية).	3,91	0,860	6,900	0,000
06	أن استخدام الموازنات التقديرية يؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرار أكثر رشاده و عقلانية.	4,03	0,870	4,461	0,000
07	تساعد الموازنات التقديرية في تقديم معلومات تعمل علي تحسين جودة وفعالية القرار.	3,79	1,038	4,893	0,000
08	تساعد الموازنات التقديرية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار.	3,79	0,945	4,041	0,000

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

0,000	3,326	0,976	3,68	استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلا على أنها تستخدم الأساليب العلمية	09
0,000	3,326	0,912	3,68	يؤدي استخدام الموازنات التقديرية إلى تحسين كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات.	10
0,000	6,889	0,946	4,12	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في اتخاذ البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	11
0,002	3,368	1,019	3,59	الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب.	12
0,000	11,011	0,4365	3,7623	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية 33 "تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (34).

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- **الفقرة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي 3,41 وبلغت قيمة t المحسوبة 2,074 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,0460" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية".

- **الفقرة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي "3,76" وبلغت قيمة t المحسوبة 5.447 هي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تعتبر من بين الأسس التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات في الشركة".

- **الفقرة الثالثة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,81 وبلغت قيمة t المحسوبة 6,338 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,000" وهي أصغر من "0.05"، مما يدل على أن "بيانات الموازنات التقديرية تعد ملائمة لتطوير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات".

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

- **الفقرة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,56 وبلغت قيمة t المحسوبة 3,396 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,002" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أنه "يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات قصيرة الأجل".
- **الفقرة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,91 وبلغت قيمة t المحسوبة 6,141 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أنه "يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات طويلة الأجل".
- **الفقرة السادسة:** بلغ المتوسط الحسابي 4,03 وبلغت قيمة t المحسوبة 6,900 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "استخدام الموازنات التقديرية يؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر رشاده وعقلانية".
- **الفقرة السابعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,79 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,461 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تساعد في تقديم معلومات تعمل على تحسين جودة وفعالية القرار".
- **الفقرة الثامنة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,79 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,893 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تساعد على تخفيض تكاليف اتخاذ القرارات".
- **الفقرة التاسعة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,68 وبلغت قيمة t المحسوبة 4,041 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلا على أن الشركة تستخدم الأساليب الكمية".

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

• **الفقرة العاشرة:** بلغ المتوسط الحسابي 3,68 وبلغت قيمة t المحسوبة 3,326 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05" مما يدل على أنه "يؤدي استخدام الموازنات إلى تحسين كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات".

• **الفقرة الحادية عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 4,12 وبلغت قيمة t المحسوبة 6,889 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار".

• **الفقرة الثانية عشر:** بلغ المتوسط الحسابي 3,59 وبلغت قيمة t المحسوبة 3,368 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي "2,03" عند درجة حرية "33"، بينما تشير القيمة الاحتمالية "0,002" وهي أقل من "0.05"، مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب".

III - 3 - 3 اختبار فرضيات الدراسة:

وقد تم اختبار الفرضيات عن طريق قاعدة القرار، التي تنص على قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية H0، إذا كان قيم t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى دلالة 0,05.

III - 3 - 3 - 1 اختبار الفرضية الأولى: إن إعداد الميزانيات التقديرية يكون بمشاركة جميع

المستويات الإدارية.

H0 الفرضية العدمية: "إعداد الموازنات التقديرية لا يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية".

H1 الفرضية البديلة: "إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية"

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية) تساوي 3,9044 وقيمة المحسوبة 7,888 وهي أكبر من قيمة الجدولية التي تساوي 2,03 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من قيمة 0,05 مما يدل على رفض

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الفرضية العدمية H_0 ووقبول الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على أن "إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية".

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الأولى.

المحور	محتوى المحور	متوسط حسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
01	مدى مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.	3,9044	7,888	0,000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (32).

III - 3 - 2 اختبار الفرضية الثانية: تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة.

H_0 الفرضية العدمية: لا تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء".

H_1 الفرضية البديلة: تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء".

لاختبار الفرضية الثانية ثم استخدام اختبار t للعينه الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء) تساوي 3,9020 وقيمة t المحسوبة تساوي 12,625 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,03، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على أن " الموازنات التقديرية تعتبر من بين الأدوات المهمة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء".

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

المحور	محتوى المحور	متوسط حسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
02	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط الرقابة وتقييم الأداء.	3,9020	12,625	0,000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (33).

III-3-3 اختبار الفرضية الثالثة: نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لابد من توفرها من اجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشاده.

H0 الفرضية العدمية: "نظام الوازنات التقديرية ليس ضرورة حتمية لابد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة".

H1 الفرضية البديلة: "نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لابد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة".

لاختبار الفرضية الثالثة ثم استخدام اختبار t للعينه الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات) تساوي 3,7623، وقيمة t المحسوبة تساوي 11,011 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 2,03، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تؤكد على أن "نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لابد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة".

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

المحور	محتوى المحور	متوسط حسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
03	مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.	3,7623	11,011	0,000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (34).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

III- 3- 3- 4 اختبار الفرضية الرابعة: (تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على الأساليب الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تتميز هذه الأخيرة بالدقة العالية).

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تعتمد على الأساليب الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية، كما أن جل الموازنات لا تتمتع بالدقة حيث أن النتائج الحقيقية بعيدة كل البعد عن النتائج التقديرية حيث أن الفرق يصل في أغلب الأحيان إلى أكثر من 50٪، وعليه فإن الفرضية الرابعة مرفوضة.

III- 3- 3- 5 ملخص اختبار الفرضيات:

بهذا نكون قد انهينا تحليل نتائج البيانات واختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج الذي يوضحها الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): ملخص اختبار الفرضيات.

النتيجة	الفرضيات	الرقم
مقبولة	إن إعداد الموازنات التقديرية يكون بمشاركة جميع المستويات الإدارية	01
مقبولة	تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة.	02
مقبولة	نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لا بد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكبر رشاده.	03
مرفوضة	تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على الأساليب الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تتميز هذه الأخيرة بالدقة العالية.	04

المصدر: من اعداد الطالبين

III- 3- 3- 6 اختبار الفروقات بين العوامل الديمغرافية:

أولاً: الجنس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في استجابة عينة الدراسة حول قياس "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات"، تعزى إلى جنس المبحوثين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى جنس المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في جدول رقم (29) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,74، كما

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,787 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى جنس المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفروق (جنس المبحوثين).

اختبار من أجل المساواة		اختبار مساواة الفروق		F		مستوى الدلالة		قيمة T		درجة الحرية		مستوى الدلالة		فروق المتوسطات		فروق الانحرافات		فاصل الثقة من الفرق		
95																				
أعلى	أدنى																			
0,4419	0,22358	0,11482	0,1030	0,929	32	0,090	0,787	0,74	فرضية الفروق متساوية المجموع											
0,24515	0,22454	0,11516	0,1030	0,929	31,098	0,089			فرضية الفروق متساوية											

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا نتائج spss ، الملحق رقم(35).

ثانيا: العمر

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في استجابة عينة الدراسة حول قياس " دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات"، تعزى إلى عمر المبحوثين. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى عمر المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في جدول رقم (30) ويتبين أن قيمة المحسوبة F لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2,475، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,081 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى عمر المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى عمر المبحوثين.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	0,709	03	0,236	2,475	0,081
	داخل المجموعات	2,865	30	0,96		
	المجموع	3,574	33			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (35).

ثالثا: الدرجة العلمية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في استجابة عينة الدراسة حول قياس "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات"، تعزى الدرجة العلمية للمبحوثين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الدرجة العلمية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في جدول رقم (31) ويتبين أن قيمة المحسوبة F لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,987، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,412 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الدرجة العلمية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الدرجة العلمية للمبحوثين

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	0,321	3	0,107	0,987	0,412
	داخل المجموعات	3,253	30	0,108		
	المجموع	3,574	33			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (35).

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

رابعاً: الخبرة المهنية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في استجابة عينة الدراسة حول قياس " دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات"، تعزى الخبرة المهنية للمبحوثين. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الخبرة المهنية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في جدول رقم (32) ويتبين أن قيمة المحسوبة F لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,139، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,936 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الخبرة المهنية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0,05. الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى الخبرة المهنية للمبحوثين.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	0,049	3	0,16	0,139	0,936
	داخل المجموعات	3,525	30	0,118		
	المجموع	3,574	33			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03 .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج spss، الملحق رقم (35).

خامساً: مجال العمل

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في استجابة عينة الدراسة حول قياس " دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات"، تعزى مجال العمل للمبحوثين. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى مجال العمل للمبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

الفصل الثالث الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج

والنتائج مبينة في جدول رقم(33) ويتبين أن قيمة المحسوبة F لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,364، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,832 وهي أكبر من 0,05 ، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى مجال العمل للمبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين حول "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" تعزى إلى مجال العمل للمبحوثين.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	0,171	4	0,43	0,364	0,832
	داخل المجموعات	3,404	29	0,117		
	المجموع	3,574	33			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "33" تساوي 2,03.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss، الملحق رقم (35).

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية هذه، حاولنا التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج، فبعد أن تطرقنا في البداية إلى تقديم الشركة محل الدراسة من حيث النشأة، التطور، الهيكل التنظيمي... الخ، بعد ذلك انتقلنا إلى الدراسة التطبيقية والتي حاولنا من خلالها إبراز الموازنات التقديرية التي تقوم الشركة بإعدادها والمتمثلة في موازنة المبيعات، الإنتاج، المشتريات، الاستثمار وأخيرا موازنة الخزينة، حيث تطرقنا إلى كيفية إعدادها وتحليلها ودور كل موازنة من الموازنات السالفة الذكر في اتخاذ القرارات.

وللاطلاع أكثر على حيثيات الموازنات التقديرية وعلاقتها باتخاذ القرارات في الشركة، تم الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات وذلك من خلال المحاور التي تضمنها ومن خلال عرض وتحليل الإجابات وجدنا أن للموازنات التقديرية دور كبير في ترشيد القرارات المتخذة.

المخلص:

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة موضوع "الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات"، وذلك بمعالجة الإشكالية التالية "ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات" حيث قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث فصول رئيسية.

وتناولنا في الفصل الأول الموازنات التقديرية كنظام للمعلومات وحاولنا فيه التعرف على الموازنات التقديرية، بمختلف أبعادها، من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها، ووظائفها في المؤسسة، بالإضافة إلى كيفية تقديرها أو التنبؤ بها، ومراحل إعدادها، صف إلى ذلك تطرقنا إلى نظام المعلومات بشكل عام ونظام المعلومات المحاسبية بشكل خاص.

كما سعينا في الفصل الثاني إلى إبراز أهمية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالموازنات التقديرية، ولقد جاءت الدراسة الميدانية في الأخير بدراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، للتعرف على مدى تطبيق الشركة للموازنات التقديرية والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات من خلال القيام بدراسة تطبيقية، بالإضافة إلى قيامنا بتوزيع استبانته على أفراد مجتمع الدراسة.

وقد خلصنا في الأخير إلى أن الموازنات التقديرية تعتبر من بين الأدوات المهمة في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء، وبالرغم من أن الموازنات في الشركة الإفريقية للزجاج لا تتمتع بالدقة العالية إلا أن متخذي القرار يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم المستقبلية خاصة القرارات القصيرة الأجل.

الكلمات المفتاحية: الموازنات التقديرية، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، القرارات.

Résumé :

Nous avons essayé à travers cette recherche intitulé «budgets et leur rôle dans la prise de décision», de traiter le problème suivant "Qu'est-ce que les budgets de contribution à la rationalisation des décisions" où nous avons divisé notre recherche en trois chapitres principaux.

Nous avons abordé dans le premier chapitre les budgets comme un système d'information, Nous avons essayé de définir l'identification des budgets dans ses différentes dimensions, leur concept, son importance, et les fonctions de l'organisation, ainsi que la façon d'anticiper ou de prévoir, et les étapes de la préparation, aussi nous avons abordé au système d'information en général et au système d'information comptable en particulier.

Au deuxième chapitre on voudrait souligner l'importance de la prise de décision et sa relation avec les budgets discrétion. Au dernier chapitre nous avons expliqué l'étude de terrain de notre mémoire, cette dernière étude le cas de société africaine de verre Jijel pour déterminer l'ampleur, d'apprendre à connaître l'étendue de l'application des budgets de l'entreprise, des estimations et invoquer dans la prise de décisions à travers une étude de la demande, ainsi que nous distribuons des questionnaires les membres de la population étudiée.

Nous sommes venus dans la dernière, que les budgets sont parmi les outils importants dans la planification, le suivi et l'évaluation de la performance, et malgré que les budgets de la société africaine de verre n'a pas de haute précision que les décideurs comptent sur eux dans leurs décisions futures de prise de décision, en particulier à court terme.

Mots clés : budgets, Système d'information, la prise de décision, décisions.

Abstract

The aim of this study is to investigate the extent of expected badges in decision making. This study comprises three chapters. The first chapter, we introduce a background about the expected badges as a system of information. We try to provide its concept, importance, and its employment in the institution. Besides, how these badges would be expected, with stages of prepared. At the end of the chapter, we introduce an overview about the system of information in general and the accounting system of information in specific.

In the second chapter, we try to give more information about the importance of decision making and the expected badges. Our case study takes place basically in the African Company of Glass in Taher in order to know to what extent this company applies this kind of badges and can rely on it in decision making. To do this, a questionnaire was administered to members of the selected sample.

The results of this study are positive; we conclude that the expected badges have an important and direct role in planning and evaluation of the performance of the employees. Yet, the company applies the expected badges when dealing with the short- term goals.

Keys words: badges, system of information, decision making, decision.

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في بحثنا المتعلق بدور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات، خلصنا إلى أن نظام الموازنات التقديرية هو نظام فعال في تحقيق التسيير العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة، فالقرارات المتعلقة بطبيعة هذه الموارد سواء كانت موارد مادية، مالية أو بشرية، من حيث كيفية الحصول عليها، كمياتها وكذا توقيتها، تتطلب اعتماد متخذي القرارات كم غير بسيط من المعلومات، فبقدر ما تتوفر عليه هذه المعلومات من جودة ودقة وشمولية، بقدر ما يزداد الرشد والفعالية في اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ومن بين ابرز مصادر تلك المعلومات نجد الموازنات التقديرية .

إذ تتمكن من خلالها المؤسسة من ترجمة أهدافها على شكل خطط عملية قائمة على البعد الاستراتيجي، أي على التنبؤ بالمستقبل وإيجاد الحلول بطريقة وبصفة استباقية، كما تستطيع المؤسسة من خلال الموازنات التقديرية أن تنهض بوظيفة الرقابة عن طريق مقارنة الانجازات المحققة مع ما تم تقديره وتحديد الانحرافات وأسبابها ومن ثم اتخاذ قرارات تصحيحية، وهذا بغرض تصويب الخطط نحو الوجهة الصحيحة.

ضف إلى ذلك أن الاعتماد على الموازنات التقديرية يمكن من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساسا بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مثل قرارات الاستثمار والتمويل، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع الاستثمارية واختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها وبأقل تكلفة، أما الثانية فتتضمن تحديد طرق التمويل وانسب مصادره وتوقيته.

ومن خلال دراستنا للموضوع بشقيه النظري و التطبيقي توصلنا الى مجموعة من النتائج

نستعرضها كما يلي:

النتائج النظرية:

- الموازنات التقديرية خطة عمل مستقبلية للمؤسسة؛
- للموازنات التقديرية أهمية بالغة في الحياة اليومية للمؤسسة، لبقائها من الناحية والتطبيقية ومواكبة مختلف التطورات؛

- تنفيذ الموازنة التقديرية يسمح للمؤسسة بالتعرف على الانحرافات التي تقع بين ما خطط له وما تحقق فعلا، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد أسباب تلك الانحرافات وطرق معالجتها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق نتائج ايجابية تتناسب مع الأهداف التي وضعتها؛
- الموازنات التقديرية أداة فعالة لمراقبة نشاط المؤسسة، إذ يتم تحديد حجم النشاط المستقبلي والإمكانات اللازمة لذلك (الموارد المالية، البشرية والمادية)؛
- تعد الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين الإداريين في اتخاذ القرارات؛
- من أهم وظائف الموازنات التقديرية، التخطيط و الرقابة، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المراد تحقيقها والرقابة عليها وذلك لتحسين أدائها واتخاذ القرارات الصائبة؛
- تعتبر الموازنات التقديرية للمبيعات نقطة انطلاق باقي الموازنات؛
- تعتبر دقة التنبؤات الحجر الأساسي في بناء الموازنات؛
- نجاح الموازنات يعتمد إلى حد كبير على استعمال الأساليب والطرق العلمية؛
- الدور الرئيسي لنظام المعلومات هو دعم عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل مختلفة (مرحلة تحديد المشكلة، تحليل المشكلة وتشخيصها، إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، تقييم البدائل المتاحة، اتخاذ القرار، تنفيذ القرار ومتابعته)؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية؛

النتائج التطبيقية:

- أما النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية فيمكننا حصرها فيما يلي:
- عدم وجود تنسيق بين مدير التسويق ومدير المبيعات في الشركة ويظهر ذلك من خلال سوء تقدير المبيعات الناتج عن عدم الاعتماد على اقتراحات قسم التسويق؛
 - عدم استعمال الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تعتمد الشركة الإفريقية في تقديراتها على الطرق التقليدية البسيطة مثل إضافة أرقام إلى السنوات السابقة والخبرة المكتسبة؛

- ضعف تواصل الشركة مع محيطها الخارجي لعدم وجود قاعدة للبيانات تمكنها من معرفة المتغيرات والمستجدات؛
- غياب رؤية إستراتيجية تصبو الشركة الإفريقية إلى تحقيقها كالسيطرة على الأسواق المحلية أو تنمية أو تطوير المنتجات للرفع من قدرتها التنافسية؛
- سوء استعمال التقنيات المحاسبية الأكثر فعالية في التسيير والرقابة كالمحاسبة التحليلية والتي تعتبر مخرجاتها كمدخلات لنظام الموازنات التقديرية؛
- إتباع الشركة لنظام الإنتاج حسب الطلبات والطاقة الإنتاجية للآلات؛
- استخدام الشركة تحليل الانحرافات في عملية الرقابة على تنفيذ الموازنات التقديرية، واتخاذ قرارات تصحيحية على إثرها ؛
- افتقار الشركة لخبراء أخصائيين في الموازنات التقديرية؛
- الشركة الإفريقية تقوم بإعداد موازنة الاستثمار قصيرة الأجل (سنة واحدة). وبالتالي القرارات التي تتخذها تكون قصيرة المدى؛
- عدم اقتناء الشركة لتثبيات جديدة، وعدم قيامها بصيانة دورية للتثبيات القديمة بالرغم من برمجتها في الموازنة التقديرية للاستثمار، وبالتالي القرارات المتخذة بالاعتماد على موازنة الاستثمار لا تتفد في اغلب الأحيان؛
- الشركة تحقق نتائج سلبية منذ مدة طويلة مما جعلها تواجه صعوبات كبيرة في الحصول على قروض تمويلية من طرف البنوك؛
- اعتماد الشركة في تمويلها على مصادر داخلية؛
- الشركة الإفريقية للزجاج لا تقوم بإعداد الموازنة الشاملة؛
- تستخدم إدارة الشركة الإفريقية للزجاج الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط الرقابة واتخاذ القرارات خاصة في المدى القصير؛

الاقتراحات:

- استحداث مصلحة خاصة لإعداد الموازنات التقديرية مع الاعتماد على الأساليب الكمية في إعدادها؛
- التركيز على المحاسبة التحليلية التي تساعد الشركة في رفع مستوى تسييرها؛
- يستحسن أن تولي الشركة اهتماما اكبر للموازنات التقديرية باعتبارها أداة فعالة في التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات؛
- يستحسن الاعتماد على دراسة وتحليل الانحرافات بشكل اكبر في الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة لمعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها؛
- إعداد موازنة شاملة تشمل كل الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة؛
- يستحسن أن تقوم الشركة بإعداد نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف أقسامها، من أجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما يفيد الشركة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة؛
- ضرورة تبني التكنولوجيا الجديدة، فالتقنيات الحديثة من شأنها تفعيل أنظمة المعلومات وبالخصوص نظام المعلومات المحاسبي وبالتالي نظام الموازنات التقديرية باعتباره فرع من فروع نظام المعلومات المحاسبي؛
- زيادة اعتماد الشركة على الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتقييم المشاريع الاستثمارية؛
- تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في عمليات اتخاذ القرارات في الشركة لقدرتها على تحسين فعالية القرارات المتخذة ورشدها؛
- إعطاء أهمية للانحرافات التي تسمح بمعرفة المسؤول عنها لمحاسبته ومعرفة أسبابها ومعالجتها وتجنبها مستقبلا؛
- يستحسن إعطاء الجانب المالي أهمية لازمة، من خلال توظيف إطارات قادرة على تطبيق الطرق العلمية الحديثة في التسيير، أو بإقامة تربية بغرض رفع الكفاءة المهنية للموظفين؛
- الاهتمام أكثر بجانب القرارات المالية نظرا لحساسية هذا المجال.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا ولو بالشيء القليل في إعطاء نظرة عامة حول " دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" من خلال دراستنا النظرية والميدانية، والذي لاشك أنه بحاجة إلي مزيد من الإثراء والتطوير مستقبلا من قبل المهتمين بالموضوع.

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

السنة: الثانية ماستر

التخصص: دراسات محاسبية وجبائية معمقة

استمارة

أما بعد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المصممة في إطار إعداد مذكرة التخرج تحت عنوان "دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات" وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر في المحاسبة.

والرجاء من سيادتكم الموقرة التفضل بمليء هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، كما نتعهد بالتزام السرية والأمانة بما يكفل عدم الكشف عن أرائكم المسجلة، واستخدامها في أغراض علمية بحثية.

وشكراً

إعداد الطالبين:

- خلاف عبد العزيز

- شلابي عزيز

القسم الأول: بيانات عامة عن عينة الدراسة

الجنس:

أنثى ذكر

العمر:

من 30 إلى 40 سنة أقل من 30 سنة
 أكثر من 50 سنة من 41 إلى 50 سنة

الدرجة العلمية:

ماجستير ليسانس
 شهادة أخرى دكتوراه

الخبرة المهنية:

من 5 إلى 10 سنوات أقل من 5 سنوات
 أكثر من 15 سنة من 11 إلى 15 سنة

مجال العمل:

- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الاستغلال
- مديرية الإمداد والصيانة
- مديرية التجارة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ما مدى مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية.

ضع (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك

الإجابة					المحور الأول
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
					1 يعبر إعداد الموازنة عن التعاون المتبادل بين جميع الإدارات.
					2 تسمح المشاركة في إعداد الموازنات إلي زيادة الكفاءة في إعدادها.
					3 تتاح الفرصة للمستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد الموازنة.
					4 إن مشاركة المنفذين في إعداد الموازنة يؤدي إلي إنجاحها.

المحور الثاني: ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة، وتقييم الأداء.

ضع (x) أمام العبارة التي تعتبر عن رأيك

الإجابة					المحور الثاني
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
					5 تعمل الموازنات التقديرية على توزيع الموارد المتاحة بين المديرية داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة.
					6 تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
					7 تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.
					8 تعمل الموازنات التقديرية على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ الموازنة.
					9 تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في تقسيم العمل وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل أكثر دقة.
					10 تعتبر الموازنات التقديرية مقياسا فعالا للاستخدام الأمثل للموارد.
					11 يؤدي تطبيق نظام الموازنات التقديرية إلى تزويد العاملين

					بالشركة بخطة مفصلة للعمل.
					12 يؤدي نظام الموازنات التقديرية إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة.
					13 الموازنات أداة فعالة لتبادل المعلومات بين المديرية المختلفة.
					14 نظام الموازنات التقديرية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة.
					15 يعتبر نظام الموازنات التقديرية كأساس للرقابة.
					16 تعد الموازنات التقديرية أداة رقابة على كل مستوى من مستويات الإدارة وكذا المسؤولين.
					17 يقوم المسؤولون بمتابعة بنود الموازنة أثناء التنفيذ
					18 تستخدم الموازنات التقديرية من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
					19 تعد الموازنات التقديرية بمثابة معيار للحكم على الأداء وقياسه.

المحور الثالث: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات

ضع (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك:

الإجابة					المحور الثالث
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	الفقرة
					20 الموازنات التقديرية تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية.
					21 تعتبر الموازنات التقديرية أساس اتخاذ القرارات في الشركة.
					22 تعد بيانات الموازنات التقديرية ملائمة لتطوير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.
					23 يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات قصيرة الأجل.
					24 يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات طويلة الأجل (الإستراتيجية).
					25 أن استخدام الموازنات التقديرية يؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرار أكثر رشادة و عقلانية.

					تساعد الموازنات التقديرية في تقديم معلومات تعمل علي تحسين جودة وفعالية القرار.	26
					تساعد الموازنات التقديرية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار.	27
					استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلا على أنها تستخدم الأساليب العلمية	28
					يؤدي استخدام الموازنات التقديرية إلى تحسين كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات.	29
					تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في اتخاذ البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	30
					الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب.	31

الملحق رقم (1): الموازنة التقديرية لرقم الأعمال في سنة 2012.

PREVISIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNEE 2012

COMMERCIAL PRODDUITS	U/M	1er SEMESTRE												Valeur : KDA	
		JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN		Q	V
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V		
PARE BRISE	U	590	5 310	590	5 310	585	5 265	585	5 265	585	5 265	585	5 265	585	5 265
VLATERALE	U	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750
V/FEUILLETE	M2	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180
V/TREMPE	M2	170	272	170	272	170	272	170	272	170	272	170	272	170	272
TOTAL (1)	KDA		16 512		16 512		16 467		16 467		16 467		16 467		16 467
V/IMPRIME	T	644	18 676	644	18 676	644	18 676	642	18 618	640	18 560	640	18 560	640	18 560
SILICATE SOUDE S	T	615	14 422	615	14 422	615	14 422	615	14 422	615	14 422	615	14 422	615	14 422
SILICATE SOUDE L	T	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320
TOTAL (2)	KDA		39 418		39 418		39 418		39 360		39 302		39 302		39 302
AUTRES	KDA		84		84		84		84		84		84		84
MARCHANDISE	KDA		125		125		125		125		125		125		125
PREST.SCE	KDA		50		50		50		50		50		50		50
TOTAL (3)	KDA		259		259		259		259		259		259		259
TOTAUX H.T	KDA		56 189		56 189		56 144		56 086		56 028		56 028		56 028
TVA+TIMBRE	KDA		9 552		9 552		9 544		9 535		9 525		9 525		9 525
TOT. T.T.C	KDA		65 741		65 741		65 688		65 620		65 552		65 552		65 552

Autre sproduits: Autre sproduits: brique de verre, sable refus, tuf
vente : comptant 55% à terme 45 %

PREVISIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNEE 2012

2ème SEMESTRE

VALEUR : K.D.A

COMMERCIAL	PRODDUITS	U/M	JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAUX G.	
			Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
	P/RISE	U	580	5 220	580	5 220	580	5 220	580	5 220	580	5 220	580	5 220	7 000	63 000
	V/LATERALE	U	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	1 500	6 750	18 000	81 000
	V/FEUILLETE	M2	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180	1 100	4 180	1 000	3 800	1 000	3 800	13 000	49 400
	V/TREMPE	M2	160	256	160	256	160	256	160	256	170	272	170	272	2 000	3 200
	TOTAL (1)	KDA		16 406		16 406		16 406		16 406		16 042		16 042		196 600
	V/IMPRIME	T	640	18 560	640	18 560	640	18 560	640	18 560	640	18 560	640	18 560	7 694	223 126
	SILICATE S/S	T	600	14 070	600	14 070	620	14 539	630	14 774	630	14 774	630	14 774	7 400	173 530
	SILICATE S/L	T	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320	400	6 320	4 800	75 840
	TOTAL (2)	KDA		38 950		38 950		39 419		39 654		39 654		39 654		472 496
	AUTRES	KDA		84		84		84		84		80		80		1 000
	MARCHANDISE	KDA		125		125		125		125		125		125		1 500
	PREST.SCE	KDA		0		0		0		50		50		50		450
	TOTAL (3)	KDA		209		209		209		259		255		255		2 950
	TOTAUX H.T	KDA		55 565		55 565		56 034		56 319		55 951		55 951		672 046
	TVA+TIMBRE	KDA		9 446		9 446		9 526		9 574		9 512		9 512		114 248
	TOTAUX T.T.C	KDA		65 011		65 011		65 560		65 893		65 462		65 462		786 294

Autre sproduits: brique de verre, sable refus, tuf
vente : comptant 55% à terme 45 %

الملحق رقم (2): رقم الأعمال التقديري والحقيقي لسنة 2011.

3 Chiffre d'affaires

Prévisions/Réalisations

KDA

Produits	UM	Prévisions 2011		Réalizations 2011		Taux (%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	8 500	56 101	4 302	84 032	51	150
Vitre latérale	U	18 500	74 000	12 488	169 082	68	228
Verre feuilleté	M ²	17 000	42 504	5 531	17 394	33	41
Verre trempé	M ²	3 000	5 256	1 739	3 781	58	72
Total (1)			177 861		274 289		154
Verre imprimé	T	7 620	220 980	5 535	150 092	73	68
Silicate soude solide	T	7 000	164 152	3 526	82 212	50	50
Silicate soude liquide	T	4 800	75 840	2 111	34 193	44	45
Total (2)	KDA		460 972		266 497		58
Autres	KDA		1 000		1 849		
Marchandise	KDA		504		6 784		
Prestation service	KDA		1 500		552		
Total (3)	KDA		3 004		9 185		
Total H.T	KDA		641 837		549 971		86

الملحق رقم (3): الإنتاج المقدر والحقيقي لسنة 2007.

PRODUITS	UM	PREV. ANNEE 2007		REAL. ANNEE 2007		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
are brise	U	14 000	63 000	4 587	24 586	33%	39%
vitres latérales	U	25 000	17 750	15 833	15 505	63%	87%
ferre feuilleté	U	20 000	50 000	10 570	27 211	53%	54%
ferre trempé	M²	5 000	6 500	1 559	4 030	31%	62%
TOTAL (1)	M²		137 250		71 332		52%
ferre imprimé clair	T	10 400	239 200	8 037	179 760	77%	75%
silicate de soude	T	10 100	173 720	8 036	137 829	80%	79%
TOTAL (2)			412 920		317 589		77%
autres	KDA		21 048		8 208		39%
Marchandises	KDA		24 160		13 664		57%
restation fournie	KDA		8 300		3 462		
TOTAL (3)	KDA		53 508		25 334		47%
VA + TIMBRE	KDA		102 625		69 701		
TOTAL H.T	KDA		603 678		414 255		69%
TOTAL T.T.C	KDA		706 303		483 956		69%

الملحق رقم (4): رقم الأعمال المقدر والحقيقي لسنة 2008.

2- VENTES EN QUANTITE ET EN VALEUR HT

2.1 Réalisations par rapport aux prévisions

V : KDA

PRODUITS	UM	Prévisions année 2011		Réalisation année 2011		Taux %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	8 500	56 101	4 302	84 032	51%	150%
Vitres latérales	U	18 500	74 000	12 488	169 082	68%	228%
Vitres feuilleté	M ²	17 000	42 504	5 531	17 394	33%	41%
Vitres trempé	M ²	3 000	5 258	1 739	3 781	58%	72%
Prestation	KDA						
TOTAL (1)			177 861		274 289		154%
Vitres imprimé	T	7 620	220 980	5 535	149 942	73%	68%
Silicate de soude vitreux	T	7 000	164 152	3 562	83 089	51%	51%
Silicate de soude liquide	T	4 800	76 840	2 093	33 734	44%	44%
Prestation électric	KDA		1 500		552		37%
Autres (V, sable...)	KDA		1 000		1 862		186%
TOTAL (2)			463 472		269 179		58%
Marchandise	KDA		504		6 355		
TOTAL (3)			504		6 355		
TOTAL H.T	KDA		641 837		549 834		86%

المبيعات الحقيقية 2010 كمقارنة مع المبيعات الحقيقية 2011

COMMERCIAL	UM	Real année 2010		Real année 2011		Evol(%)	
PRODUITS		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	3 832	27 582	4 302	84 032	18%	206%
Vitres latérales	U	7 253	19 239	12 488	169 082	72%	779%
Vitres feuilleté	M ²	13 124	34 653	5 531	17 394	-68%	-50%
Vitres trempé	M ²	2 443	7 196	1 739	3 781	-29%	-47%
Prestation							
TOTAL (1)			88 670		274 289		299%
Vitres imprimé	T	5 941	162 066	5 535	149 942	-7%	-7%
Silicate de soude vitreux	T	4 594	108 822	3 562	83 089	-22%	-24%
Silicate de soude liquide	T	1 671	26 766	2 093	33 734	25%	26%
Prestation électric			637		552		
Autres (V, sable...)			1 012		1 862		
TOTAL (2)			289 303		269 179		-10%
Marchandise	KDA		5 858		6 355		-7%
TOTAL (3)			5 858		6 355		-7%
TOTAL H.T	KDA		394 831		549 834		39%

تعاود

Chiffre d'affaires

Récapitulation des Ventes
Prévisions/Réalisations

Produits	UM	Prévisions 2008		Réalizations 2008		Taux (%)	
		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Pare brise	U	8 000	43 000	3 421	18 380	43	43
Vitre latérale	U	25 000	23 500	11 655	11 168	47	48
Verre feuilleté	M ^P	20 000	54 315	10 869	29 955	54	55
Verre trempé	M ^P	5 000	8 385	1 768	4 746	35	57
Total (1)			130 800		64 249		49
Verre imprimé	T	9 300	208 320	8 154	216 809	88	104
Silicate soude vitreux	T	7 000	120 400	5 457	133 541	78	111
Silicate soude liquide		4 000	54 720	9	129		
Total (2)			383 440		350 479		91
Autres	KDA		1 200		2 041		170
Marchandise	KDA		14 400		5 951		41
Prestation service	KDA		2 400		5 163		215
Total (3)			16 600		13 155		79
Total H.T	KDA		530 840		427 883		81
TVA+Timbre	KDA		90 243		73 335		81
Total T.T.C	KDA		621 083		501 218		81

الملحق رقم (5): رقم الأعمال المقدر لسنة 2009.

4 Chiffre d'affaires

Récapitulation des Ventes
Prévisions/Réalisations

Produits	UM	Prévisions 2009		Réalizations 2009		Taux (%)	
		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Pare brise	U	8 500	42 500	4 039	26 577	48	63
Vitre latérale	U	16 500	11 715	12 452	13 945	75	119
Verre feuilleté	M²	17 000	41 140	13 187	31 172	78	76
Verre trempé	M²	3 000	4 800	1 787	4 126	60	86
Total (1)			100 155		75 820		76
Verre imprimé	T	9 000	261 000	6 254	173 100	69	66
Silicate soude vitreux	T	7 200	190 440	6 148	162 629	85	85
Silicate soude liquide		3 600	54 720	2 189	36 175	61	66
Total (2)			506 160		371 904		73
Autres	KDA		3 800		1 632		
Marchandise	KDA		1 200		15 740		
Prestation service	KDA		4 800		2 254		
Total (3)			9 800		19 626		196
Total H.T	KDA		616 155		467 350		76
TVA+Timbre	KDA		104 740		77 091		74
Total T.T.C	KDA		720 855		544 441		75

الملحق رقم (6): رقم الأعمال المقدر لسنة 2010.

.3 Chiffre d'affaires

Prévisions/Réalisations

KDA

Produits	UM	Prévisions 2010		Réalisations 2010		Taux (%)	
		Qté	Val	Qté	Val	Qté	Val
Pare brise	U	8 000	41 600	3 632	27 582	45	66
Vitre latérale	U	17 000	14 450	7 253	19 239	43	133
Verre feuilleté	M ²	17 000	42 500	13 124	34 653	77	82
Verre trempé	M ²	3 000	5 250	2 443	7 050	81	134
Total (1)			103 800		88 524		85
Verre imprimé	T	9 000	243 000	5 941	162 052	66	67
Silicate soude vitreux	T	8 000	196 000	4 594	108 822	57	56
Silicate soude liquide		4 800	75 840	1 671	26 766	35	35
Total (2)			514 840		297 640		58
Autres	KDA		1 200		1 416		91
Marchandise	KDA		18 000		7 320		41
Prestation service	KDA		3 600		255		
Total (3)			22 800		8 991		38
Total H.T	KDA		641 440		395 155		62
TVA+Timbre	KDA		109 045		63 384		58
Total T.T.C	KDA		750 485		458 539		61

الملحق رقم (7): الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2012.

PREVISIONS DE LA PRODUCTION ANNEE 2012

1 er SEMESTRE

V : K.D.A

PRODUCTION	U/M	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
P/BRISE	U	625	3 438	625	3 438	625	3 438	625	3 438	625	3 438	625	3 438
V/LATERALE	U	1 550	4 650	1 540	4 620	1 550	4 650	1 540	4 620	1 540	4 620	1 540	4 620
V/FEUILLETE	M2	1 100	3 080	1 100	3 080	1 100	3 080	1 100	3 080	1 100	3 080	1 100	3 080
V/TREMPE	M2	170	238	170	238	170	238	170	238	170	238	170	238
TOTAL (1)	KDA		11 406		11 376		11 406		11 376		11 376		11 376
V/IMPRIME	T	800	15 656	800	15 656	800	15 656	800	15 656	800	15 656	800	15 656
SILICATE SOUDE S	T	600	12 840	600	12 840	600	12 840	600	12 840	600	12 840	600	12 840
SILICATE SOUDE L	T	400	4 448	400	4 448	400	4 448	400	4 448	400	4 448	400	4 448
TOTAL (2)	KDA		32 944		32 944		32 944		32 944		32 944		32 944
TOTAUX G.	KDA		44 350		44 320		44 350		44 320		44 320		44 320

Obs: - 2 400 tonnes de silicate de soude solide seront utilisées comme matières premières pour le silicate liquide

Mise en production du 2eme four de silicate de soude solide à partir de juillet

2 eme SEMESTRE

V : K.D.A

PRODUCTION		JUILLET		AOUT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAUX G.	
PRODUITS	UM	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
P/BRISE	U	625	3 438	625	3 438	625	3 438	625	3 438	625	3 438	625	3 438	7 500	41 250
V/LATERALE	U	1 540	4 620	1 540	4 620	1 540	4 620	1 540	4 620	1 540	4 620	1 540	4 620	18 500	55 500
V/FEUILLETE	M ^F	1 100	3 080	1 100	3 080	1 100	3 080	1 100	3 080	1 000	2 800	1 000	2 800	13 000	36 400
V/TREMPE	M ^F	160	224	160	224	160	224	160	224	170	238	170	238	2 000	2 800
TOTAL (1)	KDA		11 362		11 362		11 362		11 362		11 096		11 096		135 950
V/IMPRIME	T	800	15 656	800	15 656	800	15 656	800	15 656	800	15 656	800	15 656	9 600	187 872
SILICATE S/S	T	1 000	21 400	1 000	21 400	1 000	21 400	1 000	21 400	1 000	21 400	1 000	21 400	9 600	205 440
SILICATE S/L	T	400	4 448	400	4 448	400	4 448	400	4 448	400	4 448	400	4 448	4 800	53 376
TOTAL 2	KDA		41 504		41 504		41 504		41 504		41 504		41 504		446 688
TOTAUX G.	KDA		52 866		52 866		52 866		52 866		52 600		52 600		582 638

الملحق رقم (8): الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2011.

Production: Réalisations par rapport aux prévisions

Produits	UM	Prévisions 2011		Réalisations 2011		Taux (%)	
		Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	8 500	38 677	5 152	39 526	61	102
Vitre latérale	U	18 500	51 798	12 808	54 801	69	106
Verre feuilleté	M ²	17 000	33 998	6 129	14 404	36	42
Verre trempé	M ²	3 000	4 200	1 994	2 699	66	64
Prest feuilletage	M ²			8	6		
Total (1)	KDA		128 676		111 436		87
Verre imprimé	T	8 000	156 558	5 297	103 651	66	66
S soude vitreux	T	9 600	205 440	4 373	93 590	46	46
S soude liquide	T	4 800	53 376	2 083	23 129	43	43
Total (2)	KDA		451 375		220 370		53
Total général	KDA		544 047		331 806		61

الملحق رقم (9): الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2007.

1- PRODUCTION PHYSIQUE ET VALORISEE

1.1 RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS

U : KDA

PRODUITS	UM	Prévisions Année 2007		Réalisation Année 2007		TAUX %	
		Q	V	Q	V	Q	V
Paris bruc	U	14 000	50 400	5 579	23 296	40%	45%
Vitres latérales	U	25 000	14 250	17 382	12 151	70%	85%
Vitres feuillet	U	20 000	40 000	14 301	28 764	72%	67%
Vitres trempé	MP	5 000	5 000	1 744	2 430	35%	49%
TOTAL (U)	KDA		109 650		64 867		59%
Vitres imprimé	T	10 400	176 800	8 740	157 010	84%	89%
Silicons de soudé	T	9 000	135 000	6 345	95 175	71%	71%
TOTAL (T)	KDA		311 800		252 185		81%
TOTAL GENERAL	KDA		421 450		316 852		75%

الملحق رقم (10): الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2009.

PRODUCTION

Réalisations par rapport aux prévisions

Produits	UM	Prévisions 2009		Réalizations 2009		Taux (%)	
		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Pare brise	U	8 500	34 000	3 466	18 787	41	55
Vitre latérale	U	16 500	9 750	11 125	9 246	67	97
Verre feuilleté	M ²	17 000	32 300	12 562	24 328	74	5
Verre trempé	M ²	3 000	4 200	2 163	2 858	72	68
Prest feuilletage	M ²	0	0	1 765	1 828		
Total (1)			80 070		67 047		71
Verre imprimé	T	12 000	258 000	7 433	157 223	62	61
S soude vitreux	T	9 000	225 000	7 277	178 537	81	79
S soude liquide	T	3 600	47 520	2 448	31 024	68	65
Total (2)			530 520		366 784		69
Total général			610 590		423 831		69

الملحق رقم (11): الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2008.

PRODUCTION

Réalisations par rapport aux prévisions

Produits	UM	Prévisions 2008		Réalizations 2008		Taux (%)	
		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Pare brise	U	7 000	31 500	3 517	15 315	50	49
Vitre latérale	U	23 000	17 940	10 705	6 649	47	37
Verre feuilleté	M ^P	20 000	45 316	13 974	27 683	70	61
Verre trempé	M ^P	5 000	6 984	1 939	3 271	39	47
Prest feuilletage	M ^P	0	0	1 843	1 771		
Total (1)			101 740		54 689		54
Verre imprimé	T	10 400	190 632	8 743	160 259	84	84
S soude vitreux	T	9 000	128 970	5 369	76 945	60	60
S soude liquide	T	4 000	45 640	8,5	97	0	0
Total (2)			365 242		237 301		65
Total général			466 982		291 990		63

الملحق رقم (12): الإنتاج الحقيقي مقارنة مع الإنتاج المقدر لسنة 2010.

PRODUCTION

Réalisations par rapport aux prévisions

Produits	UM	Prévisions 2010		Réalizations 2010		Taux (%)	
		Qté	Val	Qté	Val	Qté	Val
Pare brise	U	8 000	36 000	4 498	25 856	56	72
Vitre latérale	U	17 000	11 900	6 820	11 545	40	97
Verre feuilleté	M ²	17 000	34 300	13 315	29 233	78	86
Verre trempé	M ²	3 000	4 200	2 548	4 344	85	103
Prest feuilletage	M ²	0	0	7	27		
Total (1)			86 100		71 005		71
Verre imprimé	T	11 000	218 603	7 328	143 395	67	66
S soude vitreux	T	10 600	232 341	6 838	146 347	65	63
S soude liquide	T	4 800	63 355	1 650	18 321	34	29
Total (2)			514 299		308 063		60
Total général			600 399		379 068		63

الملحق رقم (13): الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2012.

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2012													
1er SEMESTRE													
DESIGNATION	UM	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES													
a) Achats locaux													
Grès carrière El Ouana	T	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0
Sable brut	T	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250
Dolomie granulats	T	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150
Calcaire granulats	T	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50
verre float	KDA	4 000	2 400	4 000	2 400	3 000	1 800	3 000	1 800	3 000	1 800	3 000	1 800
P/échanges indust et auto	KDA		800		800		800		800		800		800
utilités fluides			350		350		400		450		350		350
Consommables	KDA		800		800		800		800		800		800
S/Total 1 HT	KDA		6 800		6 800		6 250		6 300		6 200		6 200
TVA 17%	KDA		1 156		1 156		1 063		1 071		1 054		1 054
S/TOTAL 1 TTC	KDA		7 956		7 956		7 313		7 371		7 254		7 254
b) ACHATS D'IMPORTATION													
Carbonate de soude	T	1 000	22 500	0	0	1 000	22 500	0	0	1 000	22 500	0	0
Sulfate de soude	T	0	0	0	0	0	0	47	940	0	0	0	0
Verre float	m²	0	0	12 000	7 200	0	0	0	0	0	0	10 000	6 000
PVB et polyurethane	m²	0	0	12 000	7 200	0	0	0	0	0	0	10 000	6 000
P/échanges industrielles	KDA		1 000		800		1 000		1 000		800		1 000
Consommables (Big bag neufs)	KDA	0	0	0	0	0	0	4 000	1 800	0	0	0	0
S/Total 2 HT	KDA		23 500		15 200		23 500		3 740		23 300		13 000
TVA 17%	KDA		3 995		2 584		3 995		636		3 961		2 210
S/TOTAL 2 TTC	KDA		27 495		17 784		27 495		4 376		27 261		15 210
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		30 300		22 000		29 750		10 040		29 500		19 200
TVA 17%	KDA		5 151		3 740		5 058		1 707		5 015		3 264
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		35 451		25 740		34 808		11 747		34 515		22 464

الملحق رقم (14): الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2008.

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2008

1ER SEMESTRE

V=KDA

DESIGNATION	UM	Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES													
Sable brute	T	1 701	487	1 701	487	1 701	487	1 701	487	1 701	487	1 701	487
Dolomie granulats	T	109	131	109	131	239	503	109	131	109	131	109	131
Calcaire granulats	T	75	27	75	27	160	128	75	27	75	27	75	27
P/rechanges indust et auto	KDA	/	500		500	/	500		500	/	500		500
Consommables + fluides	KDA	/	738		738	/	738		738	/	738		738
verre float	KDA	1 667	620	1 667	620	7 867	3 196	1 667	620	1 667	620	1 667	620
S/Total 1 HT	KDA		1 882		1 882		2 356		1 882		1 882		1 882
TVA 17%	KDA		320		320		400		320		320		320
S/TOTAL 1 TTC	KDA		2 202		2 202		2 756		2 202		2 202		2 202
b) ACHATS D'IMPORTATION													
Carbonate de soude	T			3 000	48 990					3 000	48 990		
Sulfate de soude	T	94	1 529										
Verre float	m ²							14 000	3 797				
Polyvinyl butyral (PVB)	m ²					21 726	7 963						
P/rechanges industrielles.	KDA		2 000				2 000				2 000		
Consommables (Big bag neufs)	KDA	7 000	3 143										
S/Total 2 HT	KDA		6 772		48 990		9 963		3 797		50 990		0
TVA 17%	KDA		1 151		8 328		1 694		645		8 668		0
S/TOTAL 2 TTC	KDA		7 923		57 318		11 657		4 442		59 658		0
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		8 654		50 872		12 319		5 679		52 872		1 882
TVA 17%	KDA		1 471		8 648		2 094		965		8 988		320
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		10 126		59 521		14 413		6 645		61 861		2 202

COMMENTAIRES SUR LES ACHATS ET INVESTISSEMENTS:

Les investissements planifiés en 2007 ont été réalisés à un taux de 6% et ont été reconduits pour 2008.

1-matières et fournitures: les importations représentent 86% du total achat

2- pour réaliser ses investissements; africaver doit faire appel a un crédit bancaire d'un montant de 274 950 KDA .

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2008

2e SEMESTRE

V= KDA

DESIGNATION	UM	Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		TOTAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES															
a) ACHATS LOCAUX															
Sable brute	T	1 701	487	1 701	487	1 701	487	1 701	487	1 701	487	1 701	487	20 417	5 839
Dolomie granulats	T	109	131	109	131	109	131	109	131	109	131	109	131	1 441	1 945
Calcaire granulats	KDA	75	27	75	27	75	27	75	27	75	27	75	27	979	421
P rechange indust et auto	KDA	/	500		500	/	500	/	500	/	500	/	500		6 000
Consommables	KDA	/	738		738	/	738	/	738	/	738	/	738		8 857
verre float	KDA	1 667	620	1 667	620	1 667	620	1 667	620	1 667	620	1 667	620	26 201	10 021
S/Total 1 HT	KDA		1 882		1 882		1 882		1 882		1 882		487		23 062
TVA 17%	KDA		320		320		320		320		320		83		3 683
S/TOTAL 1 TTC	KDA		2 202		2 202		2 202		2 202		2 202		569		25 349
b) ACHATS D'IMPORTATION															
Carbonate de soude	T					2 000	32 660							8 000	130 640
Sulfate de soude	T													94	1 629
Verre float	M²													14 000	3 797
Polyvinyl butyral (PVB)	M²													21 726	7 963
P/rechanges industrielles.	KDA														6 000
Consommables(Big-Bag neu	KDA													7 000	3 143
S/Total 2 HT	KDA		0		0		32 660		0		0		0		153 172
TVA 17%	KDA		0		0		5 552		0		0		0		26 039
S/TOTAL 2 TTC	KDA		0		0		38 212		0		0		0		179 211
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		1 882		1 882		34 542		1 882		1 882		487		176 234
TVA 17%	KDA		320		320		5 872		320		320		83		29 960
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		2 202		2 202		40 415		2 202		2 202		569		206 193

الملحق رقم (15): الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2009.

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2009

DESIGNATION	UM	1ER SEMESTRE										V=KDA	
		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES													
a) Achats locaux													
Grès carrière El Ouana		2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0
Sable ben azzouz	T	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825
Dolomie granulats	T	200	300	200	300	200	300	150	225	150	225	100	150
Calcaire granulats	T	150	72	150	72	100	48	100	48	100	48	100	48
P/rechanges indust et auto	KDA		1 200		1 200		1 000		1 000		800		800
utilités fluides			350		350		500		500		350		350
Consommables	KDA		800		800		900		900		800		800
verre float	KDA		1 000		1 000		900		900		800		800
S/Total 1 HT	KDA		6 547		6 547		6 473		6 398		5 848		5 773
TVA 17%	KDA		1 113		1 113		1 100		1 088		994		981
S/TOTAL 1 TTC	KDA		7 660		7 660		7 573		7 486		6 842		6 754
b) ACHATS D'IMPORTATION													
Carbonate de soude	T	1 500	51 000	0	0	1 500	51 000	0	0	1 500	51 000	0	0
Sulfate de soude	T	0	0	0	0	60	1 200	0	0	0	0	0	0
Verre float	m ²	0	0	14 000	7 000	0	0	20 000	8 000	0	0	10 000	5 000
Polyvinyl butyral (PVB)	m ²	0	0	0	0	0	0	13 000	6 500	0	0		
P/rechanges industrielles.	KDA		1 200		1 200		1 000		1 000		600		600
Consommables (Big bag neufs)	KDA	4 000	1 800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S/Total 2 HT	KDA		54 000		8 200		53 200		15 500		51 600		5 600
TVA 17%	KDA		9 180		1 394		9 044		2 635		8 772		952
S/TOTAL 2 TTC	KDA		63 180		9 594		62 244		18 135		60 372		6 552
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		60 547		14 747		59 673		21 898		57 448		11 373
TVA 17%	KDA		10 293		2 507		10 144		3 723		9 766		1 933
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		70 840		17 254		69 817		25 621		67 214		13 306

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2009

2^e SEMESTRE

V= KDA

DESIGNATION	UM	Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		TOTAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES															
a) ACHATS LOCAUX															
Grès carrière El Ouana	T	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	24 000	0
Sable ben azzouz	T	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	2 500	2 825	30 000	33 900
Dolomie granulats	T	100	150	100	150	100	150	100	150	0	0	0	0	1 400	2 100
Calcaire granulats	KDA	100	48	100	48	100	48	100	48	0	0	0	0	1 100	528
P rechange indust et auto	KDA		500		500		700		700		700		500		9 600
utilités fluides	KDA		350		350		350		350		350				4 150
Consommables	KDA		600		600		900		900		900		800		9 700
verre float	KDA		900		900		800		800		800		800		10 400
S/Total 1 HT	KDA		5 373		5 373		5 773		5 773		5 575		4 925		70 378
TVA 17%	KDA		913		913		981		981		948		837		11 964
S/TOTAL 1 TTC	KDA		6 286		6 286		6 754		6 754		6 523		5 762		82 342
b) ACHATS D'IMPORTATION															
Carbonate de soude	T	1 000	34 000	0	0	1 000	34 000	0	0	1 000	34 000	0	0	7 500	255 000
Sulfate de soude	T	0	0	0	0	60	1 200	0	0	0	0	0	0	120	2 400
Verre float	M ²	0	0	10 000	4 000	0	0	15 000	6 000	0	0	0	0	69 000	30 000
Polyvinyl butyral (PVB)	M ²	0	0			0	0	12 000	6 000	0	0	0	0	25 000	12 500
Pirechanges industrielles.	KDA		600		600		1 600		1 400		1 000		1 000		11 800
Consommables(Big-Bag neufs	KDA	0	0	0	0	4 000	1 800	0	0	0	0	0	0	8 000	3 600
S/Total 2 HT	KDA		34 600		4 600		38 600		13 400		35 000		1 000		315 300
TVA 17%	KDA		5 882		782		6 562		2 278		5 950		170		53 601
S/TOTAL 2 TTC	KDA		40 482		5 382		45 162		15 678		40 950		1 170		368 901
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		39 973		9 973		44 373		19 173		40 575		5 925		385 678
TVA 17%	KDA		6 795		1 695		7 543		3 259		6 898		1 007		65 565
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		46 768		11 668		51 916		22 432		47 473		6 932		451 243

الملحق رقم (16): الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2010.

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2010

DESIGNATION	UM	1ER SEMESTRE											
		JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES													
a) Achats locaux													
Grès carrière El Ouana		2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0
Sable ben azzouz	T	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175
Dolomie granulats	T	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150
Calcaire granulats	T	50	26	50	26	50	26	50	26	100	52	100	52
verre float	KDA	4 000	1 800	4 000	1 800	3 000	1 350	3 000	1 350	3 000	1 350	3 000	1 350
P/rechanges indust et auto	KDA		1 200		1 200		1 000		1 000		800		800
utilités fluides			350		350		500		500		350		350
Consommables	KDA		800		800		900		900		800		800
S/Total 1 HT	KDA		6 501		6 501		6 101		6 101		5 677		5 677
TVA 17%	KDA		1 105		1 105		1 037		1 037		965		965
S/TOTAL 1 TTC	KDA		7 606		7 606		7 138		7 138		6 642		6 642
b) ACHATS D'IMPORTATION													
Carbonate de soude	T	2 000	45 000									2 000	45 000
Sulfate de soude	T												
Verre float	m²			15 000	9 000							10 000	5 000
Polyvinyl butyral (PVB)	m²							12 000	5 000			10 000	5 000
P/rechanges industrielles.	KDA		1 200		1 200		1 000		1 000		600		600
Consommables (Big bag neufs)	KDA	4 000	1 800										
S/Total 2 HT	KDA		48 000		10 200		1 000		6 000		600		55 600
TVA 17%	KDA		8 160		1 734		170		1 020		102		9 452
S/TOTAL 2 TTC	KDA		56 160		11 934		1 170		7 020		702		65 052
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		54 501		16 701		7 101		12 101		6 277		61 277
TVA 17%	KDA		9 265		2 839		1 207		2 057		1 067		10 417
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		63 766		19 540		8 308		14 158		7 344		71 694

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2010

2e SEMESTRE

V= KDA

DESIGNATION	UM	JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
1) MATIERES ET FOURNITURES															
a) ACHATS LOCAUX															
Grès carrière El Ouana	T	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	2000	0	24 000	0
Sable ben azzouz	T	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	1 500	2 175	18 000	26 100
Dolomie granulats	T	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150	1 200	1 800
Calcaire granulats	KDA	100	52	100	52	100	52	100	52	50	26	50	26	900	468
verre float	KDA	3 000	1 350	3 000	1 350	4 000	1 800	4 000	1 800	3 000	1 350	3 000	1 350	40 000	18 000
P rechange indust et auto	KDA		500		500		700		700		700		500	0	9 600
utilités fluides	KDA		350		350		350		350		350			0	4 150
Consommables	KDA		600		600		900		900		900		800	0	9 700
S/Total 1 HT	KDA		5 177		5 177		6 127		6 127		5 651		5 001		69 818
TVA 17%	KDA		880		880		1 042		1 042		961		850		11 869
S/TOTAL 1 TTC	KDA		6 057		6 057		7 169		7 169		6 612		5 851		81 687
b) ACHATS D'IMPORTATION															
Carbonate de soude	T			2 000	45 000					2 000	45 000			8 000	180 000
Sulfate de soude	T	47	940											47	940
Verre float	M ^P					####	6 000							35 000	20 000
Polyvinyl butyral (PVB)	M ^P							8 000	4 000					30 000	14 000
P/rechanges industrielles.	KDA		600		600		1 600		1 400		1 000		1 000	0	11 800
Consommables(Big-Bag ne	KDA					4 000	1 800							8 000	3 600
S/Total 2 HT	KDA		1 540		45 600		9 400		5 400		46 000		1 000		230 340
TVA 17%	KDA		262		7 752		1 598		918		7 820		170		39 158
S/TOTAL 2 TTC	KDA		1 802		53 352		10 998		6 318		53 820		1 170		269 498
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		6 717		50 777		15 527		11 527		51 651		6 001		300 158
TVA 17%	KDA		1 142		8 632		2 640		1 960		8 781		1 020		51 027
TOTAL GENERAL 1+2 (TT)	KDA		7 859		59 409		18 167		13 487		60 432		7 021		351 185

الملحق رقم (17): الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2011.

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2011

DESIGNATION	UM	1ER SEMESTRE												V=KDA
		JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN		
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	
1) MATIERES ET FOURNITURES														
a) Achats locaux														
Grès carrière El Ouana	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sable	T	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	
Dolomie granulats	T	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150	100	150	
Calcaire granulats	T	50	25	50	25	50	25	50	25	100	50	100	50	
verre float	KDA	4 000	2 400	5 000	3 000	3 000	1 800	3 000	1 800	3 000	1 800	3 000	1 800	
Pirechanges indust et auto	KDA		1 000		1 000		1 000		1 000		800		800	
utilités fluides			350		350		400		450		350		350	
Consommables	KDA		800		800		800		800		800		800	
S/Total 1 HT	KDA		6 975		7 575		6 425		6 475		6 200		6 200	
TVA 17%	KDA		1 186		1 288		1 092		1 101		1 054		1 054	
S/TOTAL 1 TTC	KDA		8 161		8 863		7 517		7 576		7 254		7 254	
b) ACHATS D'IMPORTATION														
Carbonate de soude	T	1 000	22 380	0	0	0	0	1 200	26 856	0	0	1 200	26 856	
Sulfate de soude	T	0	0	0	0	47	940	0	0	0	0	0	0	
Verre float	m²	0	0	15 000	9 000	0	0	0	0	10 000	6 000	0	0	
Polyvinyl butyral (PVB)	m²	0	0	0	0	12 000	7 200	0	0	10 000	6 000	0	0	
Pirechanges industrielles	KDA		1 200		1 400		1 200		1 200		1 400		1 000	
Consommables (Big bag neufs)	KDA	0	0	0	0	4 000	1 800	0	0	0	0	0	0	
S/Total 2 HT	KDA		23 580		10 400		11 140		28 056		13 400		27 856	
TVA 17%	KDA		4 009		1 768		1 894		4 770		2 278		4 736	
S/TOTAL 2 TTC	KDA		27 589		12 168		13 034		32 826		15 678		32 592	
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		30 555		17 975		17 565		34 531		19 600		34 056	
TVA 17%	KDA		5 194		3 056		2 986		5 870		3 332		5 790	
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		35 749		21 031		20 551		40 401		22 932		39 846	

PLAN D'APPROVISIONNEMENT ANNEE 2011

2e SEMESTRE

V= KDA

DESIGNATION	UM	JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
I) MATIERES ET FOURNITURES															
a) ACHATS LOCAUX															
Grès carrière El Ouana	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sable brut	T	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	1 500	2 250	18 000	27 000
Dolomie granulats	T					100	150	100	150	100	150	100	150	1 000	1 500
Calcaire granulats	KDA	100	50	0	0	100	50	100	50	50	25	50	25	800	400
verre float	KDA	3 000	1 800	3 000	1 800	4 000	2 400	5 000	3 000	3 000	1 800	3 000	1 800	42 000	25 200
P rechange indust et auto	KDA		600		600		800		800		800		800	0	10 000
utilités fluides	KDA		350		350		350		350		350		0	0	4 000
Consommables	KDA		600		600		700		700		700		700	0	8 800
S/Total 1 HT	KDA		5 650		5 600		6 700		7 300		6 075		5 725		76 900
TVA 17%	KDA		961		952		1 139		1 241		1 033		973		13 073
S/TOTAL 1 TTC	KDA		6 611		6 552		7 839		8 541		7 108		6 698		89 973
b) ACHATS D'IMPORTATION															
Carbonate de soude	T	0	0	1 000	22 380	1 000	22 380	1 000	22 380	1 000	22 380	0	0	7 400	165 612
Sulfate de soude	T	0	0	0	0	0	0	47	940	0	0	0	0	94	1 880
Verre float	M ^P	10 000	6 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 000	21 000
Polyvinyl butyral (PVB)	M ^P			0	0	0	0	0	0	0	0	8 000	4 800	30 000	18 000
P/rechanges industrielles.	KDA		800		800		1 000		1 200		1 200		1 000	0	13 400
Consommables(Big-Bag neufs)	KDA	0	0	4 000	1 800		0	0	0	0	0	0	0	8 000	3 600
S/Total 2 HT	KDA		6 800		24 980		23 380		24 520		23 580		5 800		223 492
TVA 17%	KDA		1 158		4 247		3 975		4 168		4 009		986		37 994
S/TOTAL 2 TTC	KDA		7 956		29 227		27 355		28 688		27 589		6 786		261 486
TOTAL GENERAL 1+2 (HT)	KDA		12 450		30 580		30 080		31 820		29 655		11 525		300 392
TVA 17%	KDA		2 117		5 199		5 114		5 409		5 041		1 959		51 067
TOTAL GENERAL 1+2 (TTC)	KDA		14 567		35 779		35 194		37 229		34 696		13 484		351 459

الملحق رقم (18): المشتريات الحقيقية لسنة 2010 و 2011.

Les Approvisionnements

Désignation	Exercice 2010	Exercice 2011	variat/kda 11/10	Evol % 11/10
Matières premières	189 204	149 478	-39 726	-21,00
Pièces de rechange	6 890	14 851	7 961	115,54
Consommables	17 441	10 878	-6 563	-37,63
investissements	94 896	70 116	-24 780	-26,11
TOTAL GENERAL	308 431	245 323	-63 108	-20,46

الملحق رقم (19): المشتريات الحقيقية لسنة 2008 و 2009.

3 Les Approvisionnements

Désignation	Exercice 2008	Exercice 2009	Evolution 09/07 %
Matières premières	234 556	192 245	-18
Pièces de rechange	12 807	15 639	22
Consommables	12 539	13 828	10
Investissements	10 703	42108	293
Total	270 605	263820	-2.50

الملحق رقم (20): الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2011.

PLAN D'INVESTISSEMENT ANNEE 2011

DESIGNATIONS	U/M	2ème SEMESTRE								V - KDA				TOTAL	
		JUILLET		AOUT		SEPT		OCT		NOV		DEC		Q	V
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
INVESTISSEMENTS ET PROJETS															
LOCAUX															
Camion plateau 3,5 tonnes	KDA														4 000
Groupe électrogène 1 200 KVA	KDA														25 000
Système de pesage Online															3 000
Rénovation et réparation batiments															9 000
Equipements de contrôle qualité			3 000												3 000
S/Total 1 HT	KDA		3 000		0		0		0		0		0		44 000
IMPORTATIONS															
Rénovation station traitement de sable	KDA							4 000							10 000
Rénovation skips et mélangeurs	KDA	2	4 000												10 000
Réfection four verre imprimé	KDA														45 000
Pont de découpe verre imprimé	KDA					1	20 000								20 000
Rouleaux lamineurs verre imprimé	KDA									1	2 500				5 000
Refecion partielle four silicate soude	KDA														15 000
Table de découpe automatique de verre	KDA														20 000
Laboratoire ecrans de sérigraphie					8 000										8 000
S/Total 2 HT	KDA		4 000		8 000		20 000		4 000		2 500		0		133 000
TOTAL GENERAL HT	KDA		7 000		8 000		20 000		4 000		2 500		0		177 000
TVA 17%	KDA		1 190		1 360		3 400		680		425		0		30 090
TOTAL GENRAL TTC	KDA		8 190		9 360		23 400		4 680		2 925		0		207 090

PLAN D'INVESTISSEMENT ANNEE 2011

DESIGNATIONS	U/M	1er SEMESTRE						V = KDA						
		JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN		
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	
INVESTISSEMENTS ET PROJETS														
LOCAUX														
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Camion plateau 3,5 tonnes	KDA	1	4 000											
Groupe électrogène 1 200 KVA	KDA									1	25 000			
Système de pesage Online	KDA	1	1 000					1	1 000				1	1 000
Rénovation et réparation bâtiments	KDA		2 000		2 000		1 000		2 000		1 000			1 000
Equipements de contrôle qualité	KDA													
S/Total 1 HT	KDA		7 000		2 000		1 000		3 000		26 000			2 000
IMPORTATIONS														
Rénovation station traitement de sable	KDA								6 000					
Rénovation skips et mélangeurs	KDA							3	6 000					
Réfection four verre imprimé	KDA		20 000		25 000									
Pont de découpe verre imprimé	KDA													
Rouleaux lamineurs verre imprimé	KDA									1	2 500			
Refection partielle four silicate soude	KDA					1	15 000							
Table de découpe automatique de verre	KDA												1	20 000
Laboratoire ecrans de sérigraphie	KDA													
S/Total 2 HT	KDA		20 000		25 000		15 000		12 000		2 500			20 000
TOTAL GENERAL HT	KDA		27 000		27 000		16 000		15 000		28 500			22 000
TVA 17%	KDA		4 590		4 590		2 720		2 550		4 845			3 740
TOTAL GENRAL TTC	KDA		31 590		31 590		18 720		17 550		33 345			25 740

الملحق رقم (21): الارتباط بين فقرات المحور الأول.

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=AAAA TOTAL2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] G:\Sans titre1.sav

		Q20	Q21	Q22	Q23	TOTAL2
A	Corrélation de Pearson	1	,225	,131	,034	,468**
	Sig. (bilatérale)		,202	,459	,850	,005
	N	34	34	34	34	34
A	Corrélation de Pearson	,225	1	,199	,162	,514**
	Sig. (bilatérale)	,202		,260	,361	,002
	N	34	34	34	34	34
A	Corrélation de Pearson	,131	,199	1	,822**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,459	,260		,000	,000
	N	34	34	34	34	34
A	Corrélation de Pearson	,034	,162	,822**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,850	,361	,000		,000
	N	34	34	34	34	34
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,468**	,514**	,853**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (22): الارتباط بين فقرات المحور الثاني.

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	TOTAL1	
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,294	,363*	,400*	,429*	,417*	,267	,587*	,396*	,468**	,242	,609**	,600**	,523**	,547**	,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,091	,035	,019	,011	,014	,126	,000	,020	,005	,169	,000	,000	,002	,001	,002	
N		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (23): الارتباط بين فقرات المحور الثالث.

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 TOTAL3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] G:\Sans titre1.sav

Corrélations

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	TOTAL3	
TOTAL3	Corrélation de Pearson	,572**	,467**	,470**	,445**	,545**	,359*	,525**	,463**	,209	,210	,413*	,455**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,005	,008	,001	,037	,001	,006	,235	,233	,015	,007	
N		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (24): الارتباط بين فقرات جميع المحاور.

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=TOTAL1 TOTAL2 TOTAL3 GLOBAL
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] G:\Sans titrel.sav

Corrélations

		TOTAL1	TOTAL2	TOTAL3	GLOBAL
TOTAL1	Corrélation de Pearson	1	,411*	,278	,852**
	Sig. (bilatérale)		,016	,112	,000
	N	34	34	34	34
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,411*	1	,150	,585**
	Sig. (bilatérale)	,016		,399	,000
	N	34	34	34	34
TOTAL3	Corrélation de Pearson	,278	,150	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	,112	,399		,000
	N	34	34	34	34
GLOBAL	Corrélation de Pearson	,852**	,585**	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (25): معامل ألفا كرونباخ.

```
GET
  FILE='H:\Sans titre1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11
  B12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] H:\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	14

جميع المحاور:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	31

المحور الأول:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	4

المحور الثالث:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,593	12

الملحق رقم (26): تكرارات ونسب (الجنس، العمر).

FREQUENCIES VARIABLES=المجال الخبرة الدرجة العمر الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] D:\الحسابي المتوسط\

Statistiques

		المجال	الخبرة	الدرجة	العمر	الجنس
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé	
Valide	ذكر	18	52,9	52,9	52,9
	أنثى	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé	
Valide	أقل من 30 سنة	13	38,2	38,2	38,2
	من 30 إلى 40 سنة	9	26,5	26,5	64,7
	من 41 إلى 50	4	11,8	11,8	76,5
	أكثر من 50 سنة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الملحق رقم (27): التكرارات والنسب (الدرجة العلمية ، الخبرة المهنية، مجال العمل).

الدرجة

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	12	35,3	35,3	35,3
ماجستير	9	26,5	26,5	61,8
دكتوراه	3	8,8	8,8	70,6
شهادة أخرى	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	11	32,4	32,4	32,4
من 5 إلى 10 سنوات	13	38,2	38,2	70,6
من 11 إلى 15 سنة	4	11,8	11,8	82,4
أكثر من 15 سنة	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

المجال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مديرية الموارد البشرية	5	14,7	14,7	14,7
مديرية المالية و المحاسبة	13	38,2	38,2	52,9
مديرية الإستغلال	8	23,5	23,5	76,5
مديرية الإمداد و الصيانة	3	8,8	8,8	85,3
مديرية التجارة	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الملحق رقم (28): معامل كلمجروف سمرنوف للمحور الأول.

```
المحور الأول سمرنوف
EXAMINE VARIABLES=TOTAL2
/PLOT STEMLEAF NPLOT
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

Récapitulatif du traitement des observations

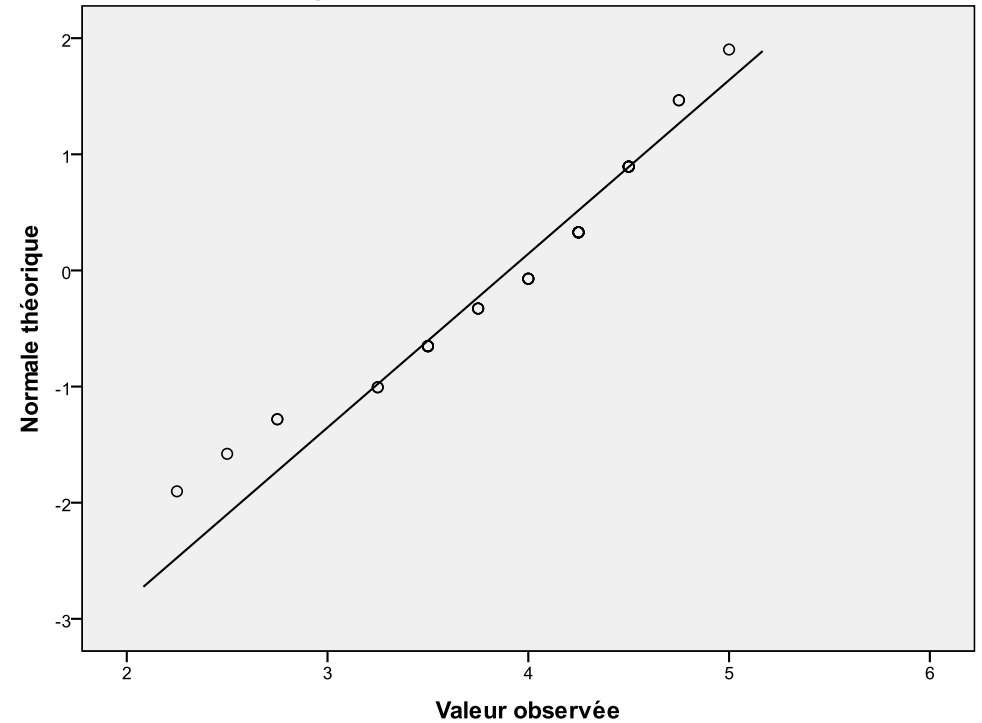
	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
TOTAL1	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
TOTAL1	,168	34	,016	,935	34	,044

a. Correction de signification de Lilliefors

Normogramme Q-Q des résidus de TOTAL2



الملحق رقم (29): معامل كلمجروف سمرنوف المحور الثاني.

GET

```
FILE='D:\Sans titre1.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
EXAMINE VARIABLES=TOTAL1
/PLOT STEMLEAF NPLOT
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

Récapitulatif du traitement des observations

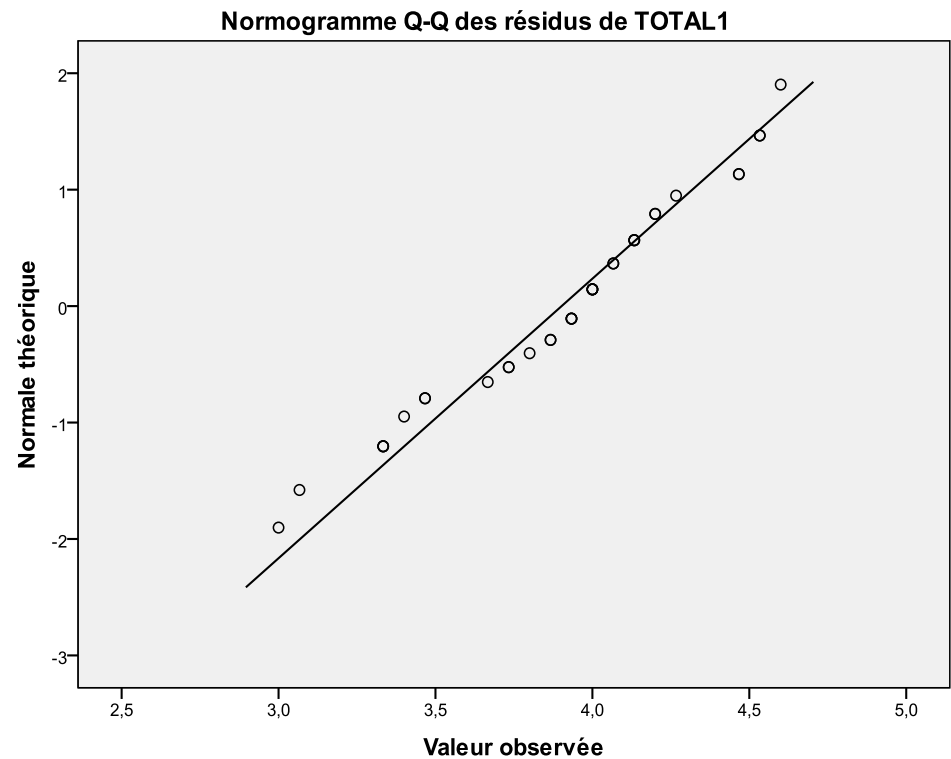
	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
TOTAL2	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
TOTAL2	,118	34	,200 [*]	,962	34	,270

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.



الملحق رقم (30): معامل كلمجروف سمرنوف للمحور الثالث.

```
EXAMINE VARIABLES=TOTAL3
/PLOT STEMLEAF NPLOT
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

Récapitulatif du traitement des observations

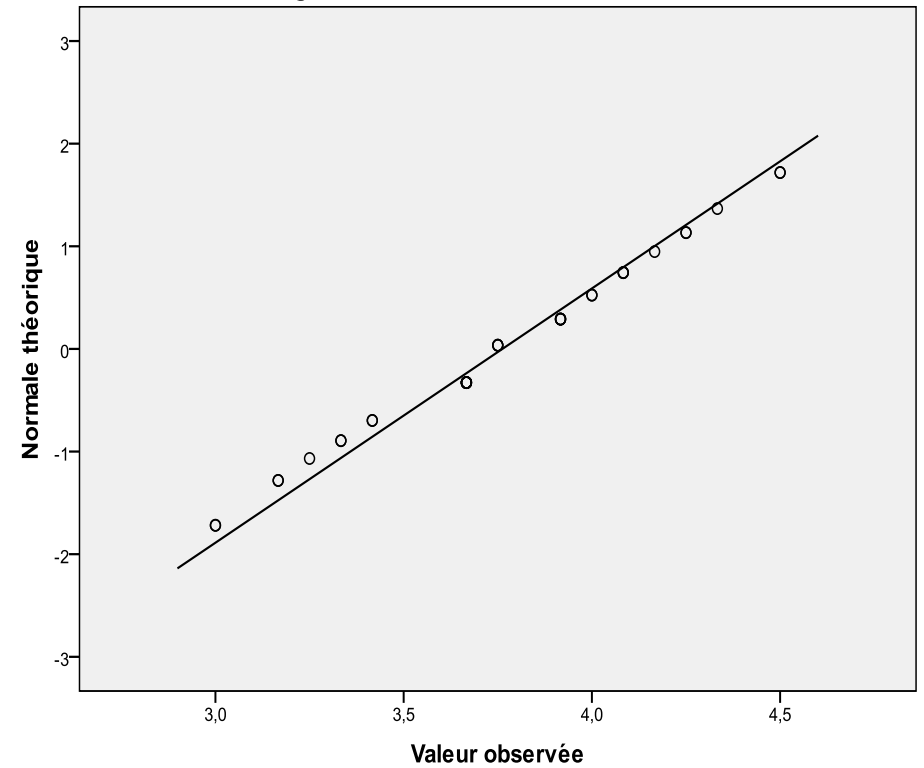
	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
TOTAL3	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
TOTAL3	,142	34	,081	,970	34	,453

a. Correction de signification de Lilliefors

Normogramme Q-Q des résidus de TOTAL3



الملحق رقم (31): معامل كلمجروف سمرنوف لجميع المحاور.

```
EXAMINE VARIABLES=GLOBAL
/PLOT STEMLEAF NPLOT
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

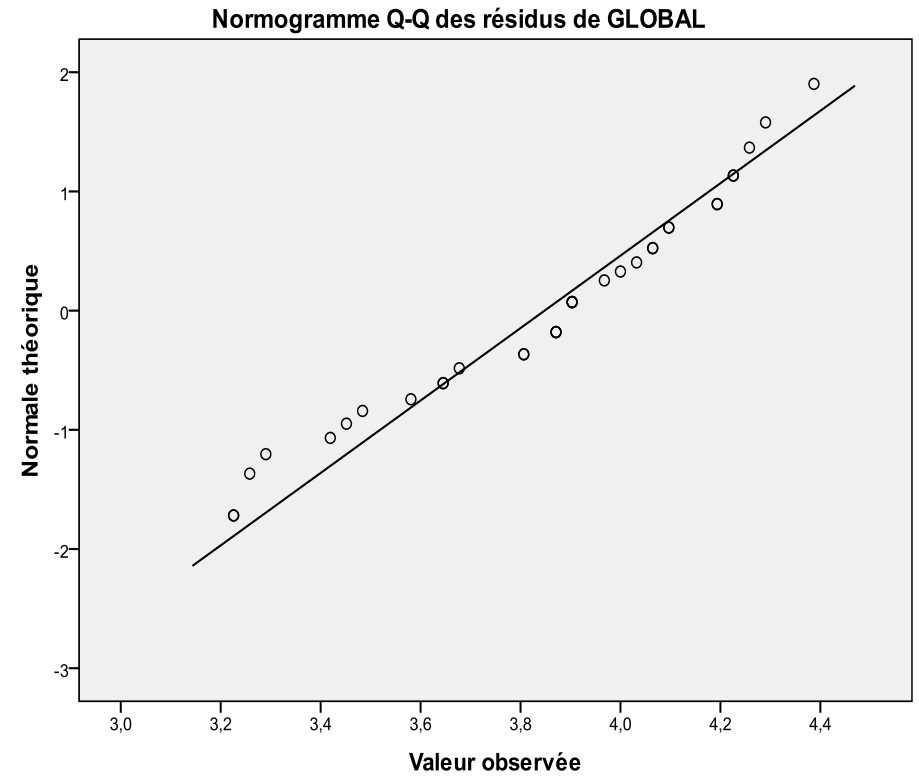
Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
GLOBAL	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
GLOBAL	,145	34	,067	,945	34	,088

a. Correction de signification de Lilliefors



الملحق رقم(32): قيمة t المحسوبة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الدلالة للمحور الأول.

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Q20 Q21 Q22 Q23 TOTAL2
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] G:\Sans titrel.sav

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q20	7,050	33	,000	1,088	,77	1,40
Q21	7,070	33	,000	,941	,67	1,21
Q22	3,624	33	,001	,647	,28	1,01
Q23	4,654	33	,000	,941	,53	1,35
TOTAL2	7,888	33	,000	,90441	,6711	1,1377

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q20	34	4,09	,900	,154
Q21	34	3,94	,776	,133
Q22	34	3,65	1,041	,179
Q23	34	3,94	1,179	,202
TOTAL2	34	3,9044	,66860	,11466

الملحق رقم(33): قيمة t المحسوبة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الدلالة للمحور الثاني.

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 TOTAL1
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] G:\Sans titre1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q5	34	3,35	1,098	,188
Q6	34	3,47	,929	,159
Q7	34	4,03	,758	,130
Q8	34	3,91	,753	,129
Q9	34	4,09	,830	,142
Q10	34	3,53	,861	,148
Q11	34	3,79	1,038	,178
Q12	34	3,53	,961	,165
Q13	34	3,94	1,099	,189
Q14	34	4,26	,828	,142
Q15	34	4,26	1,109	,190
Q16	34	4,12	,977	,168
Q17	34	3,94	,919	,158
Q18	34	4,21	,880	,151
Q19	34	4,09	,900	,154
TOTAL1	34	3,9020	,41657	,07144

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q5	1,875	33	,070	,353	-,03	,74
Q6	2,954	33	,006	,471	,15	,79
Q7	7,917	33	,000	1,029	,76	1,29
Q8	7,056	33	,000	,912	,65	1,17
Q9	7,645	33	,000	1,088	,80	1,38
Q10	3,585	33	,001	,529	,23	,83
Q11	4,461	33	,000	,794	,43	1,16
Q12	3,213	33	,003	,529	,19	,86
Q13	4,992	33	,000	,941	,56	1,32
Q14	8,908	33	,000	1,265	,98	1,55
Q15	6,647	33	,000	1,265	,88	1,65
Q16	6,667	33	,000	1,118	,78	1,46
Q17	5,970	33	,000	,941	,62	1,26
Q18	7,990	33	,000	1,206	,90	1,51
Q19	7,050	33	,000	1,088	,77	1,40
TOTAL1	12,625	33	,000	,90196	,7566	1,0473

الملحق رقم (34): قيمة t المحسوبة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الدلالة للمحور الثالث.

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 TOTAL3
  /CRITERIA=CI (.95) .
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] G:\Sans titre1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
B1	34	3,41	1,158	,199
B2	34	3,76	,819	,140
B3	34	3,82	,758	,130
B4	34	3,56	,960	,165
B5	34	3,91	,866	,148
B6	34	4,03	,870	,149
B7	34	3,79	1,038	,178
B8	34	3,79	,946	,162
B9	34	3,68	,976	,167
B10	34	3,68	,912	,156
B11	34	4,12	,946	,162
B12	34	3,59	1,019	,175
TOTAL3	34	3,7623	,40365	,06923

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
B1	2,074	33	,046	,412	,01	,82
B2	5,447	33	,000	,765	,48	1,05
B3	6,338	33	,000	,824	,56	1,09
B4	3,396	33	,002	,559	,22	,89
B5	6,141	33	,000	,912	,61	1,21
B6	6,900	33	,000	1,029	,73	1,33
B7	4,461	33	,000	,794	,43	1,16
B8	4,893	33	,000	,794	,46	1,12
B9	4,041	33	,000	,676	,34	1,02
B10	4,326	33	,000	,676	,36	,99
B11	6,889	33	,000	1,118	,79	1,45
B12	3,368	33	,002	,588	,23	,94
TOTAL3	11,011	33	,000	,76225	,6214	,9031

الملحق رقم (35): الفروقات (الجنس).

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=GLOBAL
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titrel.sav

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
GLOBAL ذكر	18	3,8530	,32640	,07693
أنثى	16	3,8427	,34278	,08570

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
GLOBAL Hypothèse de variances égales	,074	,787	,090	32	,929	,01030	,11482	-,22358	,24419
Hypothèse de variances inégales			,089	31,098	,929	,01030	,11516	-,22454	,24515

العمر

ONEWAY GLOBAL BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

ANOVA

GLOBAL

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,709	3	,236	2,475	,081
Intra-groupes	2,865	30	,096		
Total	3,574	33			

الدرجة العلمية

ONEWAY GLOBAL BY الدرجة العلمية
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

ANOVA

GLOBAL

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,321	3	,107	,987	,412
Intra-groupes	3,253	30	,108		
Total	3,574	33			

الخبرة المهنية

ONEWAY GLOBAL BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

ANOVA

GLOBAL

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,049	3	,016	,139	,936
Intra-groupes	3,525	30	,118		
Total	3,574	33			

مجال العمل

ONEWAY GLOBAL BY المجال
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] D:\Sans titre1.sav

ANOVA

GLOBAL

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,171	4	,043	,364	,832
Intra-groupes	3,404	29	,117		
Total	3,574	33			

قائمة المراجع

أ) الكتب:

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- احمد حلمي جمعة و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 3- احمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
- 4- احمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 5- احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 6- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 7- احمد نور، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 8- احمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
- 9- إسماعيل السيد، بعض الطرق الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 10- أكرم محمد عرفان المهدي، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- أمال احمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تدريبي، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 12- الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مقدمة المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 13- ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

- 14- جلال إبراهيم العيد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 15- حنان رضوان، كحالة جبرائيل، المحاسبة الإدارية، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 16- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، "الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لإغراض التخطيط والرقابة"، 2006.
- 17- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- خيرت ضيف، الموازنات التقديرية، دار النهضة العربية، مصر، 1975.
- 20- ديبان عبد المقصود، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 21- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22- الراوي حكمت، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 23- سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 24- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25- سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- سمير كامل محمد، كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

- 27- سهيل عبيدات، "إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2007.
- 28- سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 29- سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 30- سيد محمد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، نهضة مصر، القاهرة، 1973.
- 31- صالح صافي خالص، رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 32- طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 33- طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية " نظرة متكاملة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 34- طه طارق، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الطبعة الثالثة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 35- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 36- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 37- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 38- علاء عبد الرزق السالمي، الإدارة الالكترونية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39- علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

- 40- علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 41- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2004.
- 42- عواد خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 43- فاتن عوض العزوة، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 44- الفضل مؤيد نور، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
- 45- فيصل جميل السعايدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 46- كاسر ناصر المنصور، نظريات القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 47- كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 48- كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 49- محمد حجازي أحمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1995.
- 50- محمد سامي وآخرون، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 51- محمد عبد الفتاح الصرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 52- محمد فركوس، الموازنات التقديرية " أداة فعالة للتسيير "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 53- محمد نوربرهان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
- 54- محمد يوسف الحفناوي ، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 55- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 56- مؤيد محمد الفضل، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
- 57- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 58- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 59- نبيل محمد مرسي، نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 60- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 61- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992.

2-الكتب باللغة الأجنبية:

- 62- Allel -Hamimi, **gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle** , 1ere édition , berti edition ,alger ,2001 .
- 63- Beatrice et Francis grand guillet , **l'essentiel du contrôle de gestion** ,Gualino les danso éditions, 4ème édition, Paris, 2009.
- 64- Claude ALAZAR et Sabine Separt, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 5^{eme} édition, 2001.

- 65- Didier. Leclère, **Gestion Budgétaire**, Eyrolles Université , Paris , 1994.
- 66- Julia Bena – Jack. Tuszynski, **contrôle de gestion professionnel analyse comptable et financière**, Fontane Pircard, Paris, 1999.
- 67- Michel Bringer et autre, **contrôle de gestion**, copyright éditions Foucher, Paris, 2006.
- 68- Michel. Darbelet , **Economie d'entreprise**, Edition Faucher, Paris, 1992.

ب) الرسائل والأطروحات:

- 69- زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 70- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 71- طاهر شاهر يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الالكترونية، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
- 72- عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقيدة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العالمية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 73- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات واستخدامها ، فوائدها وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 74- كوثر بوغابة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

- 75- محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 76- ميسون سليم السقا، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 77- ناريمان إبراهيم صباح، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 78- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

(ج) المقابلات:

- 79- حسين شويطة، رئيس مصلحة التخطيط ومراقبة التسيير.
- 80- السعيد كنيوة، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية.

(د) المواقع الإلكترونية:

81- <http://islamfin.go-forum.net/t771-topic>