

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : إدارة الأعمال

الموازنة التقديرية أداة لإتخاذ القرار

مقدمة من طرف الطالبة :

• لربي مروى أسماء

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بساتات كريمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مشرفا و مقورا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	شرارة وليد	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020-2021

كلمة شكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

الحمد لله الذي وفقنا و الهمننا الصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع .

الشكر الموصول إلى أستاذنا المشرف " بن شني عبد القادر " التي ساعدني على انجاز هذا العمل .

كما أرفع كلمة شكر إلى كل من دعمني في هذا العمل المتواضع

وزودني بالمعلومات .

لربي مروى

الإهداء

إلى التي حملتني وهن على وهن وغمرتني بحنانها وكانت سنداً لي في دربي حتى أوصلتني إلى ما أبغى إلى
أغلى ما في الوجود.....أمي

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء، إلى الذي كان مثلي في الصبر والطاعة إلى أعز
ما عندي.....أبي

إلى من قاسموني حلاوة العيش وحب الوالدين وطاعتهم إخوتي

عمر

وسام - فاطمة - خديجة

إلى من معهم أقتسم فرحي وحزني

بنات خالتي وصديقاتي

لربي مروى أسماء

فهرس المحتويات

IV.....	كلمة شكر
IV.....	الإهداء
IV.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
01.....	مقدمة :
08.....	الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية
09.....	المبحث الأول : ماهية الموازنة التقديرية
09.....	المطلب الأول : نشأة و مفهوم الموازنة التقديرية
09.....	الفرع الأول : نشأة الموازنة التقديرية
10.....	الفرع الثاني : مفهوم الموازنات التقديرية
12.....	المطلب الثاني : أهداف وأنواع الموازنات التقديرية
12.....	الفرع الأول : أهداف الموازنة التقديرية
15.....	الفرع الثاني : أنواع الموازنات التقديرية :
27.....	المطلب الثالث : تحليل الإنحرافات
17.....	أولا : تحليل انحرافات المبيعات
21.....	ثانيا : تحليل انحراف الإنتاج
22.....	ثالثا : تحليل انحراف المادة الأولية
24.....	رابعا: تحليل انحراف اليد العاملة
32.....	المبحث الثاني : إعداد الموازنات التقديرية
32.....	المطلب الأول : شروط و مبادئ إعداد الموازنات التقديرية

32.....	الفرع الأول : شروط إعداد الموازنة التقديرية
33.....	الفرع الثاني : المبادئ و العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية
33.....	أولا : مبادئ إعداد الموازنات التقديرية
36.....	ثانيا : العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية
38.....	المطلب الثاني : إجراءات و مراحل إعداد الموازنات التقديرية
38.....	الفرع الأول : إجراءات إعداد الموازنات التقديرية.....
39.....	الفرع الثاني: مراحل إعداد الموازنات التقديرية:.....
51.....	المطلب الثالث: مزايا الموازنات التقديرية و العراقيل التي تواجهها
51.....	الفرع الأول: مزايا الموازنات التقديرية
52.....	الفرع الثاني : العراقيل التي تواجهها الموازنات التقديرية
53.....	خلاصة الفصل:.....
55.....	الفصل الثاني : الموازنة التقديرية و اتخاذ القرار.....
56.....	المبحث الاول : إتخاذ القرارات
56.....	المطلب الأول: مفهوم و مراحل و خطوات إعداد الموازنات التقديرية
56.....	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرارات
57.....	الفرع الثاني: مراحل و خطوات اتخاذ القرارات
59.....	المطلب الثاني: أنواع وأساليب اتخاذ القرارات الإدارية:.....
59.....	الفرع الأول: أنواع القرارات الإدارية:.....
63.....	الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:.....
66.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري و خصائصه
66.....	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

70.....	الفرع الثاني: خصائص القرار الإداري:
70.....	المطلب الأول: معيقات وأهمية اتخاذ القرار الإداري
70.....	الفرع الأول : معيقات اتخاذ القرار الإداري
73.....	الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار
74.....	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية واتخاذ القرار
78.....	خلاصة الفصل :
Erreur ! Signet non défini.	الجانب التطبيقي
81.....	المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج
94.....	المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة:
105.....	المطلب الثاني : كيفية إعداد الموازنات التقديرية في شركة للزجاج ودورها في اتخاذ القرارات
121.....	المطلب الثالث : عرض الإستبيان وتحليل نتائجه:
121.....	المبحث الثاني : دراسة تطبيقية لمؤسسة البناءات المعدنية
121.....	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة E.CO.ME.S
124.....	الفرع الاول : نشأة وتطور المؤسسة :
127.....	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.CO.ME.S
127.....	المطلب الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب
136.....	الفرع الأول :إعداد الموازنة التقديرية في مؤسسة البناءات المعدنية
138.....	الفرع الثاني : الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها
141.....	المبحث الثالث : التعقيب على الدراستين
142.....	خاتمة الفصل
144.....	الخاتمة العامة
147.....	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	البرنامج الزمني لتحضير الموازنات التقديرية	01
46	البرنامج الزمني لمرحلة إعداد الموازنات التقديرية	02
50	البرنامج الزمني	03
85	التعداد البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج	04
95	المبيعات المقدرة للشركة الإفريقية سنة 2012 على حساب المبيعات الحقيقية لسنة 2011	05
97	تطور مبيعات الشركة من مختلف المنتجات خلال الفترة الممتدة من 2011-2007	06
99	رقم الإنتاج لسنة 2012 مقارنة بمبيعات المقدرة سنة 2012	07
101	الإنتاج المقدر 2012 مقارنة مع الإنتاج الحقيقي 2012	08
102	تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2011-2007	09
103	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2012	10
104	المشتريات المقدرة مقارنة بالحقيقية 2011-2008	11
106	إحصائيات خاصة بإستمارة الإستبيان	12
107	معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول	13
109	معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني	14
110	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس	15
110	توزيع أفراد العينة تبعا للدرجة العلمية	16
111	توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية	17
111	توزيع أفراد العينة تبعا لطبيعة العمل	18
112	تحليل فقرات الحور الأول	19
116	تحليل فقرات المحور الثاني	20
120	ملخص إختيار الفرضيات	21
122	أنواع المكيفات الصجراوية المنتجة	22
123	المواصفات الفنية للمحرك	23

128	انحراف الإنتاج لسنة 2015	24
129	انحراف الإنتاج لسنة 2016	25
130	انحراف الإنتاج لسنة 2017	26
131	انحراف الكمية لسنة 2015	27
132	انحراف الكمية لسنة 2016	28
133	انحراف الكمية لسنة 2017	29
134	انحراف السعر لسنة 2015	30
135	انحراف السعر لسنة 2016	31
135	انحراف السعر لسنة 2017	32

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أهداف الموازنة التقديرية	01
33	شروط الموازنة التقديرية	02
36	مبادئ إعداد الموازنة التقديرية	03
37	العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية	04
39	إجراءات إعداد الموازونات التقديرية	05
43	تحضير الموازنة التقديرية	06
46	إعداد الموازونات التقديرية	07
50	إعتماد الموازونات التقديرية و الرقابة عليها	08
59	خطوات اتخاذ القرار	09
64	أساليب اتخاذ القرار	10
67	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	11
85	معيقات اتخاذ القرار	12
87	فروع الشركة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة	13
87	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	14
93	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة	15
96	المبيعات المقدرة لسنة 2012 مع المبيعات الحقيقية لسنة 2011	16
100	الإنتاج المقدر مقارنة بالمبيعات المقدرة لسنة 2012	17

124	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناءات المعدنية	18
130	انحراف الإنتاج	19
134	انحراف المبيعات	20
136	انحراف السعر	21

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر أزمة الكساد التي ظهرت عام 1929 والتي مست معظم دول العالم، المحرك الأساسي الذي دفع بالمختصين إلى تصور تقنيات جديدة تسمح بالتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة من جهة و برفع الإنتاجية والمردودية من جهة أخرى، وهذا كله لأن المؤسسة أصبحت مجبرة على اعتماد التخطيط الرشيد لأوجه النشاط الإقتصادي والتنسيق السليم بين أهداف النشاط والوسائل والإمكانات الضرورية لتحقيقها وخلق رقابة فعالة على عمليات التنفيذ بهدف تحسين ورفع كفاءة الأداء كما أن التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الإقتصادية واقتصاد السوق وامتداد السوق من محلي إلى عالمي واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسات الإقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع لتتمكن من البقاء في السوق الذي يتميز بالتغيير المستمر و السريع طبقا للمتغيرات و الظروف الإقتصادية و البيئية.

فنظرا للتطور السريع الذي يعرفه المجال الإقتصادي بصورة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة، أصبح من الضروري أن تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وأن تستجيب لتلك التحولات لضمان استمرارها، ازدهارها ونجاحها ومن أجل ذلك وجب على المؤسسة التفكير في المستقبل، ووضع خطط ملائمة مسبقا على أساس الموارد المتاحة والمتوفرة، وليس ثمة شك في أن عملية التوزيع و التخصيص المثالي للموارد تعتبر من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها وذلك في ظل ظروف ندرة الموارد التي أصبحت مؤشراتهما تتزايد في الوقت الحاضر.

حتى يتحقق الإستغلال الأمثل لهذه الموارد لابد على المسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات فنظام الموازنات التقديرية يهدف إلى القيام بهذه الوظائف السابقة الذكر ويعد نظاما متكاملا يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط و متابعة و مراقبة استغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة واتخاذ القرارات

المناسبة في الأوقات المناسبة ، وبالرغم من أن تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة اختياري إلا أن المؤسسات تهتم بهذا النظام لأنه ضروري كأداة من أدوات متابعة تنفيذ خطة التنمية الإقتصادية وكأداة ضرورية لربط موازنة الدولة بموازنات المؤسسات، وتعتبر الموازنات التقديرية التقنية الأكثر تطبيقاً في المؤسسة، فالفوائد التي تجنيها تفوق بكثير تكاليف تطبيق هذا النظام.

أضف إلى ذلك أن القرارات غالباً ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية، مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال و مناسب يساعد المسير على بناء احتمالات بصورة صحيحة، و اتخاذ قرارات سليمة و هذا النظام كما ذكرنا سابقاً هو نظام الموازنات التقديرية .

و بناءً على ما سبق تتجلى معالم الإشكالية التي يمكن طرحها في ما يلي:

" ما مدى تأثير الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار؟ "

و حتى يتسنى لنا الإلمام بكل جوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما علاقة الموازنات التقديرية باتخاذ القرارات ؟

- هل تساهم الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار؟

- هل يمكن للمؤسسة أن تتخذ قرارات فعالة و سليمة دون استخدام الموازنة التقديرية ؟

الفرضيات :

- العلاقة بين الموازنة التقديرية و اتخاذ القرار علاقة تكامل و تداخل.

- نظام الرقابة الفعال لن يتحقق بأي حال من الأحوال دون وجود الموازنات التقديرية.

- تساهم الموازنة التقديرية فعلا في اكتشاف الإنحرافات وتصحيحها في المؤسسة واتخاذ قرارات سليمة تخدم مصالحها .

مبررات إختيار الموضوع :

- رغبة شخصية لدراسة كل ما يتعلق بالموازنة الشخصية و معرفة ما إذا كان معمول بها في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أم لا .

- أثبتت الموازونات التقديرية فعاليتها في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأوروبية الأمريكية واليابانية لذا لا يمكن الإستغناء عنها في الإجتماعات و المناقشات واتخاذ القرارات لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى الإهتمام بها و بدورها في المؤسسة الجزائرية .

- معرفة كيفية الإستفادة من تحليل إنحرافات الموازونات في اتخاذ القرارات في المؤسسة .

- موضوع "الموازنة التقديرية أداة لإتخاذ القرار يتماشى مع التخصص المتبع و هو " تسيير استراتيجي" لأن الموازنة التقديرية أداة من أدوات التسيير .

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تؤديه الموازنة التقديرية و مدى إمكانية الإستفادة منها في إتخاذ قرارات المؤسسة و ذلك لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد، لذا نجدها تبحث عن الأساليب و سبل تحقيق الكفاءة و الفعالية في الإستخدام و تظهر أهمية هذا البحث من خلال معرفة مدى كفاءة الموازنة التقديرية في تحقيق تلك الأهداف حيث تعتبر إحدى أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات في التغلب على المشاكل التي تتعرض لها إذا ما استخدمت بشكل فعال و تبرز أهمية هذا البحث كذلك في :

- توضيح و تفسير العلاقة بين الموازنة التقديرية وإتخاذ القرار الملائم .

- تحديد محتوى نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة.

- إبراز الدور الهام و المميز للموازنات التقديرية التي تؤديه في مجال الإدارة و التسيير الفعال في

المؤسسات بشكل عام و الدفع بالمؤسسة الجزائرية لإستعماله .

- إظهار الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- التعرف على العوامل التي قد تؤثر على كفاءة و فعالية استخدام الموازنات التقديرية .

- معرفة كيفية الإستفادة من انحرافات الموازنات التقديرية في زيادة كفاءة و فعالية القرارات.

- توجيه متخذ القرارات إلى طرق إنشاء الموازنة التقديرية من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية

يتضمن دراسة الإنحرافات و تحليلها للخروج بقرارات مناسبة .

و قبل أي هدف من الأهداف المذكورة فالهدف الرئيسي لأي باحث عند تبنيه بحثا معيناً هو التزود

بالمعرفة وإزالة كل غموض يحبط بالموضوع الذي يريد معالجته توظيفاً للمادة العلمية والمنهجية

المكتسبة خلال سنوات الدراسة.

منهج الدراسة :

تستدعي طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الإقتصادية لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للموازنة التقديرية والكيفية التي يتخذ بها القرار كما يكون تحليليا في الجوانب المرتبطة بالربط المباشر بين الموازنة التقديرية وعملية إتخاذ القرارات من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما ، كما استعنا بالمنهج المقارن في ما يخص الجانب التطبيقي للبحث .

صعوبات الدراسة:

- فترة الدراسة جاءت في ظروف صعبة بسبب وباء كورونا مما أدى إلى صعوبات في التنقل والبحث .
- صعوبة إيجاد مؤسسة تعمل بنظام الموازنة التقديرية.

هيكل الدراسة :

يهدف معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سيتم دراسة هذا الموضوع في ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتلهم خاتمة وذلك كما يلي :

الفصل الأول : بعنوان مدخل عام للموازنات التقديرية و الذي يتضمن مبحثين يتمثلان في:

المبحث الأول بعنوان ماهية الموازنة التقديرية أما المبحث الثاني بعنوان إعداد الموازنة التقديرية .

الفصل الثاني : فقد خصص للموازنة التقديرية واتخاذ القرار حيث تفرعنا فيه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول تحت عنوان اتخاذ القرارات، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الموازنات التقديرية و
اتخاذ القرار

الفصل الثالث : دراسة ميدانية سابقة للمؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل و مؤسسة البناءات
المعدنية بأدرار.

- وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة إضافة إلى التوصيات و
الإقتراحات و أفاق الدراسة المقترحة .

الفصل

الأول

مدخل عام للموازنة التقديرية

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

تمهيد :

الموازنة التقديرية هي أسلوب تخطيطي تترجم الأهداف والنتائج التي تعد مستقبلا. تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة و متابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف ويعد نظاما متكاملًا يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط، متابعة ومراقبة إستغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة .

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الموازنة التقديرية وكيفية إعدادها من خلال مبحثين :

المبحث الأول : ماهية الموازنة التقديرية.

المبحث الثاني : إعداد الموازنة التقديرية.

المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية.

لم تعد مراقبة التسيير تعتمد على المحاسبة التقليدية فحسب، بل أصبحت تعتمد على أدوات حديثة، رغم أن بعض هذه الأدوات إختيارية مثل : الميزانية التقديرية، إلا أن المؤسسات لا تستطيع الإستغناء عنها لأنها بمثابة قياس مدى تحقيقها للأهداف المسطرة .

✓ المطلب الأول : نشأة ومفهوم الموازنة التقديرية¹.

❖ الفرع الأول : نشأة الموازنة التقديرية .

تعتبر الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة غير أنها لم تكن كما هي عليه الآن فقد عرفت تطورا وتغيرا كبيرا نتيجة التطورات الإقتصادية 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 الإستهلاك خلال سنتي القحط والرفاه.

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 إيراداته و مصروفاتها.

أما عن أصل كلمة budget فيعود إلى الكلمة الفرنسية BOUGETTE والتي تعني الحقيبة الجلدية ففي المراحل الأولى لإستخدام الموازنات كان وزير المالية الإنجليزي يعد تقديرات الموازنة التي يقدمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية، وعلى هذا الأساس أصبحت هذه التقديرات معروفة هناك باسم budget في الأصل فإن كلمة الموازنة التقديرية كانت تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها و مصروفاتها وذلك لتنفيذ خطة معينة على أساس الخبرة السابقة و النتائج المحققة في الماضي .

و بازياد حجم المشروعات وتعقد المشاكل المتعلقة بإدارتها، والتطور التكنولوجي و مع زيادة نسبة عدم التأكد في الحياة التجارية اضطر المسئولون في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات في

¹ - حسينة حوجو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية ، ط1، دارمن الميء الى الخليج للنشر والتوزيع ، 2017، ص:13-14.

مؤسستهم كأداة للرقابة على مختلف أوجه النشاط ، 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 .

و يعتبر « de gazée » أول من استعمل لفظ الموازنة التقديرية و ذلك سنة 1825 حيث وصفها " بأنها عبارة عن جدول به الإحتياجات من الموارد مع التوقيت الزمني لهذه الإحتياجات ."

لكن الإستخدام الفعلي للموازنات التقديرية كنظام للرقابة يعتبر حديث العهد و يرجع إلى سنة 1912 . ويمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الموازنات على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنة عبارة عن تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.
- المرحلة الثانية: وتم في هذه المرحلة تحديد توقيت زمني لهذه الإحتياجات.
- 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 للرقابة والتنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة، نجد مظهرها لهذه المرحلة في معظم المؤسسات الناجحة في أغلب دول العالم².

❖ الفرع الثاني: مفهوم الموازنات التقديرية

1. تعريف الموازنات التقديرية

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب لأخر.

➤ يرى بعض الكتاب بأن: الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال و تساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة .

➤ عرفها معهد التكلفة و المحاسبين الإداريين بإنجلترا كمايلي : خطة كمية و قيمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة، و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه

²- نفس المرجع السابق ، ص : 16

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

أو / و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة و الأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين .

➤ أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد فموازنة الإستغلال هي التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة .

➤ كما تعرف الموازنات التقديرية بأنها : أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشترك المسئولين إلى برامج أعمال تدعي الموازنات.

➤ تعريف كليز وفيريرا : الموازنة هي الخطة المنسقة لجميع عمليات المؤسسة خلال فترة الموازنة وهي تمد المؤسسة بتقدير لأرباحها الكلية و للأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام عن طريق جميع المبيعات المصاريف الصناعية، المصاريف البيعية و الإدارية و إدراج جميع الصادرات والمصروفات التي لم تنظمها أي ميزانية فرعية³.

➤ كما تعرف أيضا على أنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا، تعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على إتخاذ القرارات، المراقبة وتقييم الأداء .

و من هذه التعريفات نستخلص أن الموازنة التقديرية :

✓ هي خطة كمية و رقمية تترجم أهداف مستقبلية .

✓ تستعمل لتنسيق مختلف نشاطات المؤسسة .

✓ تعد من طرف الإدارة كأداة للرقابة لتبين نتائج الأداء الفعلية بما كان مستهدف .

✓ التحفيز ووظيفة من وظائف الموازنة التقديرية وعامل نجاحها .

³ - فركوس محمد ، الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسير ، ط، نسخة مزيدة و منقحة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 06/2001، ص:04.

✓ المطلب الثاني: أهداف وأنواع الموازنات التقديرية

❖ الفرع الأول : أهداف الموازنة التقديرية

تعد الموازنات التقديرية لنشاط المؤسسة المستقبلية على المدار القريب والمتوسط، يوضح بها إراداتها ونفقاتها فهي تعبير كمي و مالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المنشأة في تنفيذه خلال فترة زمنية محددة وعليه فإن نظام الموازنة التقديرية يقوم على عناصر أساسية التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها المثلثة في التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز.

✚ التخطيط :

إن الوظيفة الأولى للموازنات هي التخطيط على مستوى المؤسسة وذلك بطريقة منظمة ومنطقية تساهم في تحقيق الإلتزام بإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، كذلك فهي تؤدي إلى إحداث التوافق ومنع الصراع بين الأطراف المرتبطة بأداء الأنشطة المختلفة على مستوى المنشأة، مثال ذلك تخطيط المبيعات في ضوء الطلب السوقي كذلك في ضوء الطاقة الإنتاجية المتاحة و يشار إلى أن الموازنات كخطط اقتصادية تستلزم دراسات مستفيضة للإختيار بين البدائل المتاحة ويلزم لنجاح التخطيط أيضا أن يكون هناك هدف واضح أولا ثم يجب أن يكون هناك تقييم علمي للنتائج السابقة المحققة وللظروف التكنولوجية السائدة. وتعتبر هذه الدراسات ضرورية في مجال الإختيار بين البدائل المتاحة ولتحديد الخطة المثالية⁴.

✚ التنسيق والتنظيم :

1 - التنسيق :

⁴ - طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية - نظرة متكاملة، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص:139-140.

تساعد الموازنة على تسهيل وإنسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة فمن خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم في المنظمة تحديد المطلوب منه للوصول بالمنظمة إلى الهدف المحدد بالموازنة⁵.

2- التنظيم :

إن التنظيم بكونه الأداة الرئيسة لتنسيق عمل الأفراد مع الواجبات والمهام الموزعة والسلطة المفوضة هو أيضا الوسيلة الرئيسية للمحافظة على الرقابة، حيث يكون المدير هو الرقابة تماما كما هو في توزيع المهام وتفويض السلطة، وعلى ذلك ينبغي أن يعكس النظام الرقابي النموذج التنظيمي للمنظمة التي تستخدمه في أداء أنشطتها المختلفة⁶.

الرقابة :

التخطيط لوحده لا يكفي لتحقيق الخطط ولهذا فلا بد من الرقابة والمتابعة. والرقابة هي إحدى الوظائف الثلاث للإدارة، والموازنة التقديرية هي أداة للرقابة تستعملها الإدارة وعملية الرقابة تتطلب إعداد معايير تقييم الأداء كمرشد للنجاح في تحقيق الموازنة المخططة. فالموازنة السنوية تقسم إلى موازنات ذات مدة قصيرة لغرض الرقابة والمتابعة. وخلال هذه الفترة تقارن الموازنة التقديرية مع الموازنة الفعلية ونقوم بإعداد تقارير الأداء الملائمة ثم نقوم بإبلاغ الأقسام والإدارات التي يهمها الأمر بالنتائج.

وفيما يلي بعض الشروط الواجب توافرها حتى نمارس عملية الرقابة بصفة فعالة :

- أن يكون النظام الرقابي مساندا ومؤيدا من طرف الإدارة.
- أن ترتكز عملية الرقابة على مراكز المسؤولية.
- يجب تحقيق مبدأ المشاركة في إعداد المعايير وكذلك الفهم التام للمعايير من طرف المسؤولين الذين استخدموا هذه المعايير لتقييم أدائهم وعدم معارضتهم لها .

⁵ - توفيق صالح، الرقابة الادارية، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 107

⁶ - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 155 .

○ يجب تجنب تحليل كل الانحرافات بحيث يجب أن ينصب الإهتمام فقط على الانحرافات العادية أي تلك الانحرافات التي تجاوزت مستوى معين محدد مسبقا وهذا ما يدعى بالإدارة بالاستثناء .

○ يجب إعداد العدد الضروري من التقارير فقط كما يجب أن يركز الإهتمام على التقارير بالأوقات المحددة وأن تكون موضوعية وسهلة واضحة الفهم.⁷

التحفيز:

إن التحفيز يثير في نفوس الأفراد روح التعاون والإخلاص في العمل ويجعلهم أكثر أمانا وإطمئنانا مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج. والحوافز تكون معنوية أو مالية كالمكافآت والعلاوات والترقيات التي يمكن ربطها بتحقيق الأهداف المخططة.⁸

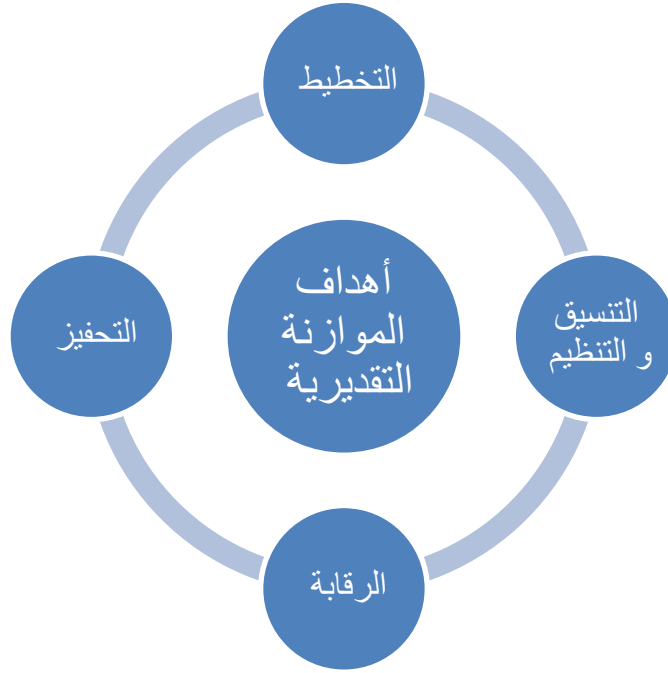
كما قيل: " إنني أطلب من مساعدي أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذي تملكه أسرهم، إنهم لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيملكونها لمائة عام".

من هنا نستنتج أن استخدام نظام الموازنة التقديرية ذو أهمية كبيرة، ونصل إلى أن نظام الموازنات التقديرية هي تقنية ووسيلة من وسائل التسيير، تتمثل في تحديد معايير تقديرية مرقمة في عدة مواضيع ونشاطات، ومتعلقة بأهداف تحاول المؤسسة بلوغها مع الأخذ بعين الإعتبار الوسائل والإمكانيات المتوفرة لديها في كل منها والتي يمكن حيازتها أثناء فترة من الزمن، كما تتمثل في مراقبة ومقارنة الإنجازات مع تقديرات من أجل تحليل واستخراج الفوارق واتخاذ الإجراءات الإصلاحية الملائمة على أساس التسيير بالاستثناء.

⁷ - محمد فركوس، مرجع سبق ذكرهن ص: 10 .

⁸ - طارق عبد العال مرجع سبق ذكره، ص: 167 .

الشكل رقم 01 – أهداف الموازنة التقديرية



المصدر: من إعداد الطالبة

❖ الفرع الثاني: أنواع الموازنات التقديرية :

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات على ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيرين بإعداد برامج عمل تتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية، في شكل خطط تعرف بالموازنات لفترة زمنية محددة ومقارنة مستمرة بين الموازنات التقديرية والنشاط الحقيقي، ينشأ عنها ظهور الإنحرافات واستغلال هذه الإنحرافات بشكل لنا المراقبة .

و من هذه الأنواع نذكر:

أولاً: حسب المدة أو الفترة الزمنية:

نجد⁹:

1. الموازنة قصيرة الأجل: تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة في تنفيذها في المدى القصير أقل من سنة، وهي تستخدم كأداة للرقابة وهي جزء من الموازنات طويلة الأجل، لهذا يجب ألا يكون هناك تعارض في الأهداف.

⁹ - عطية عبد العي مرعي ، المحاسبة الادارية (، .، 1997)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون مطبعة ، مصر، 1997، ص196-197.

2. الموازنة طويلة الأجل:

تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل، ويعد هذا النوع من الموازنات لفترة بعيدة المدى حيث تحدد المدة من 05 إلى 10 سنوات، وهدفها توضيح الإنتاج العام للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع وطرح منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة.

3. الموازنات المستمرة:

هي الموازنات التي يتم إعدادها لتغطية سنة كاملة ومتجددة بحيث يتم مع نهاية كل فترة قصيرة من تنفيذ الموازنات إعداد موازنات للفترات اللاحقة، سواء شهريا أو ثلاثيا.

وتعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم إمكانية المؤسسة من إعداد تقديرات سليمة عن فترة من الزمن وتعد كما يلي:

- يتم تحضير موازنات ربع سنوية أو نصف سنوية وتعديل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنات وإضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية، وبذلك يتم الحصول على موازنات مستمرة مدتها ثلاثة أو ستة أشهر، ويعتبر هذا الأسلوب الأنجح في عملية التخطيط المستمر لموارد المؤسسة ما يساعدها على اتخاذ الإجراءات الصحيحة واستغلال مواردها بأكثر كفاءة وفعالية وضمان التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة لديها.

ثانيا: معيار الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية (من حيث طبيعة المجال)

تنقسم الموازنات التقديرية وفق طبيعة الأعمال التي تغطيها إلى:

1- الموازنات التشغيلية (موازنات الإستغلال):

هي التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من بيع، شراء وإنتاج، بهدف الإستغلال الأمثل للموارد والرقابة على الأنشطة، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة قصيرة، نهائية أو مستمرة.

وتتفرع موازنات الإستغلال إلى الأقسام التالية :

أولاً. الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات القاعدة الأساسية ونقطة بدأ، كما تعد الممول الرئيسي للأموال التي يعتمد عليها في إعداد وتخطيط لباقي الموازنات الفرعية الأخرى التقديرية التشغيلية وبالتالي دقة التنبؤ بالمبيعات سوف يؤثر بقوة على بقية الموازنات التقديرية.

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها: "بيان المبيعات المتوقعة سواء بالوحدات أو بالقيمة ويجب أن تكون هذه الموازنة معتمدة من جانب لجنة معتمدة من طرف لجنة الموازنة". حيث يجب أن يتم تقديم المبيعات المتنبئ بها إلى لجنة الموازنة التي ربما تقرر ما إذا كان هذا التنبؤ قد جاء مبالغاً فيه أو أقل من اللازم وبناء على ذلك تقوم بإجراء التعديل اللازم، تقع مسؤولية إعداد هذه الموازنة على عاتق مدير المبيعات بمراعات عدة عوامل التي تؤثر في حجم المبيعات، تنقسم إلى نوعين هما¹⁰:

1- عوامل خارجية منها:

✓ النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.

✓ الأخذ في الإعتبار المؤشرات الإقتصادية العامة كمستوى العمالة والدخل والإستهلاك ومعدل الإستثمار وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة.

✓ المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة .

✓ تشجيع بعض المنتجات من طرف الدولة .

✓ التغيير في الأذواق.

✓ التقلبات الموسمية والدورية للمبيعات.

2 . عوامل داخلية: هي العوامل التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها:

✓ سياسة الإعلان والترويج للمبيعات.

✓ الطاقة الإنتاج

¹⁰ - محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص: 22-23 .

✓ مدى الجودة في الإنتاج.

✓ سياسة تسعير المنتجات ومدى ارتباطها بقدره المستهلك ودرجة الجودة.

ونظرا لأهمية الموازنة التقديرية للمبيعات لا بد أن تحتوي التقديرات وعملية التنبؤ بالمبيعات على درجة كبيرة من الدقة وذلك بإتباع الأساليب والطرق العلمية، هناك نوعان من الطرق العلمية طرق كيفية وطرق كمية.

*أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات¹¹:

1_ الطرق الكيفية: تحتوي على:

1.1- دراسة المؤشرات الإقتصادية العامة وتحليلها وبيان أثرها على مبيعات المؤسسة.

2.1- طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي لبيع منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبون.

3.1- اللجنة الإستشارية وتقوم هذه الطريقة على أساس تقديرات فردية التي تعدها مجموعة من الخبراء.

4.1- طريقة دلفي تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على الإستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة على الإستقصاءات تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم استقصاءات للإجابة عليها وهكذا حتى التوصل إلى الإتفاق على مستوى معين من التقديرات.

2 - الطرق الكمية: هي نماذج رياضية أدق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية ومنها:

2.1- طريقة المتوسطات المتحركة التي تستعمل للتخلص من التقلبات التي تشمل السلسلة الزمنية.

2.2- معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر في التنبؤ بكمية المبيعات

المتوقعة، ويحسب بالقانون التالي:

¹¹ - كتروسي دروس تسيير الميزانية، تقني سامي في المحاسبة و التسيير، 2018/04/19.

حيث:

X : الفترة المرغوب تقدير مبيعاتها.

Y : المبيعات التقديرية.

n : عدد الفترات الزمنية.

يكون معامل الارتباط محصورا بين]-1,1[والذي يبين قوة الارتباط بين المتغيرين تبعا للحالات الأتية:

- 1 ارتباط موجب قوي.
- 0.5 ارتباط موجب.
- صفر "0" لا يوجد ارتباط.
- (0.5-) ارتباط سلبي .
- (1-) ارتباط سلبي قوي .

3.2- طريقة المربعات الصغرى وهي أهم الطرق وأكثرها استخداما في الحياة العملية، تكون حسب المعادلة التالية¹²:

$$y = ax + b$$

حيث :

Y : تمثل تقديرات مبيعات السنة المعنية.

a : ميل المنحنى لسلسلة زمنية مستعملة في التقديرات وهي أهم عنصر مؤثر في حجم المبيعات.

¹²ناصر دادي عدون و اخرون ، دراسة حالات في المحاسبة ومالية المؤسسة دارالمحمدية العامة ن الجزائر، 2008، ص106-107.

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

b : نقطة بداية السلسلة وهي كمية ثابتة لا تتأثر بتغيرات السنوات.

X : تعبر عن الزمن أو السنة المعنية بالتقدير.

أما قيم a و b فإننا نستعمل المعادلتين التاليتين لتحديدتهما:

$$\sum y = nb + a \sum x \quad (1)$$

$$\sum xy = b \sum x + a \sum x^2 \quad (2)$$

(2) وبالاعتماد على هاتين المعادلتين نجد أن:

تعد الموازنة التقديرية للمبيعات على أسس عدة كأساس موسمي وهنا المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة بل على فترات عدة نظرا لعادات وتقاليد المنطقة التي تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من موسم إلى آخر، على أساس جهوي فالمبيعات او الإستهلاك يختلف من منطقة إلى أخرى تبعا للتوزيع السكاني وحركة انتقال السكان من منطقة إلى أخرى وكذا المستوى الإقتصادي والإجتماعي لكل منطقة، أساس المنتوجات بالطريقة المتبعة في التوزيع إما توزيع حسب السنوات السابقة أو توزيع حسب أهمية هامش الربح فالمؤسسة تشجع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير على المنتجات التي لها ربح ضعيف ويصعب تسويقها، الأقسام، العملاء، رجال البيع، مناطق البيع، كما يمكن أن تعد على أساس بعض من الأسس السابقة الذكر في آن واحد والتي تسمى بموازنة المجموع.

ثانيا. الموازنة التقديرية للإنتاج:

تختص هذه الموازنة بتقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة بما يتلاءم مع المبيعات التقديرية التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى وجود حالتين تتعلق الحالة الأولى بنظام الإنتاج بالطلبات بحيث يصعب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية في هذا النظام، وبالتالي يكون من الأصعب إنتاج كميات مقدما قبل الحصول على الطلبات، ورغم ذلك يمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبى طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

وتتعلق الحالة الثانية بنظام الإنتاج المستمر الذي يعتمد على التخزين بكميات كبيرة لمواجهة الطلب، في هذا النظام يحدد برنامج الإنتاج وفق العلاقة التالية¹³:

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

وبعد تحديد مستوى الإنتاج تأتي مرحلة التعرف هل أن الطاقة الإنتاجية الحالية والمتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا وهذا معناه معرفة مختلف القيود الإنتاجية ومحاولة تحديد الكميات المثلى من المنتجات والتي تؤدي إلى تعظيم الربح من خلال فترة الموازنة وهذا معناه الأخذ بعين الاعتبار المبيعات المقدرة.

وتستعمل البرمجة الخطية (طريقة السمبلكس أو الطريقة البيانية) في تحديد الحجم الأمثل من الإنتاج في ظل الموارد المتاحة.

إلا أن حجم الإنتاج يخضع لقيود تؤثر على المؤسسة وتخطيطها خاصة إذا كانت لها عدة منتجات فلا بد من المؤسسة أن تحدد الطاقة الإنتاجية المتوقعة التي تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج، بالتالي البحث عن الحل الأمثل أو الحل الذي يسمح بأخذ جميع القيود مع الحفاظ على المبيعات المقدرة

¹³ شرون رقية ، مراقبة التسيير ، كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، غير مطبوعة، 2014-2015.

أنسب طريقة لإيجاد حل لهذه المشكلة طريقة البرمجة الخطية وعادة تتمثل هذه القيود في معدات الإنتاج، اليد العاملة، مساحة التخزين، الزمن...

❖ خطوات الموازنة التقديرية للإنتاج:

-الخطوة الأولى: تحديد الكميات الواجب توفرها من المنتجات تامة الصنع في المخازن في بداية ونهاية الفترة التي تغطيها الموازنة.

-الخطوة الثانية: تحديد الكميات الواجب إنتاجها وتسليمها إلى مخازن المنتجات تامة الصنع.

-الخطوة الثالثة: تحديد الكميات من المنتجات تحت الصنع في بداية ونهاية الفترة ودرجة التصنيع الذي وصلت إليه.

*ملاحظة: يمكن تحديد المنتجات تحت الصنع في أول الفترة في المؤسسات التي يمر فيها الإنتاج بعدة مراحل وفق المعادلة التالية:

$$\text{مخزون أول فترة تحت الصنع في كل مرحله} = (\text{كمية المنتجات الواجب تسليمها خلال الفترة} \times \text{فترة الإعداد}) \div \text{عدد أيام العمل خلال الفترة}$$

ثالثا. الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

تعرف الموازنة التقديرية للمواد الأولية على أنها: "إعداد تقديرات كمية وأخرى بالقيمة للمواد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج وتسعى إلى التأكد من أن تلك المواد واللوازم الضرورية سوف تشتري بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل التكاليف".¹⁴

تتوقف عملية تقدير المواد الأولية على طبيعة المؤسسة ومدى تماثل المنتجات بحيث يطبق برنامج الإنتاج كما يلي¹⁵:

¹⁴- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج

لخضر-باتنة، 2008-2009، ص: 125

¹⁵- ملتقى انعقد بجامعة قلمة، الموقع، <http://iefdia.com/arab/wp-content/uploads/2010/pd>، تاريخ الاطلاع: 20-05-2019، الساعة 20:23.

برنامج المواد الأساسية المستهلكة = معدل المواد لكل وحدة × برنامج الإنتاج

د. موازنة المشتريات¹⁶ :

بعد تحديد كمية المواد اللازمة للإنتاج ينبغي وضع برنامج لمشتريات هذه المواد وذلك بهدف وضع خطة توفر المواد الأولية على مدار السنة (فترة الموازنة) في الوقت المناسب وبالسعر المناسب. وتختلف التقديرات في كل من موازنة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج وموازنة مشتريات المواد الأولية، حيث أن هذه الأخيرة يتم إعدادها على أساس الإحتياجات من المواد الأولية اللازمة للإنتاج وتقديرات المخزون وعليه تبين الموازنة التقديرية للمشتريات:

- الكمية التي يجب شرائها من كل نوع من المواد الأولية.

- التاريخ الذي يجب أن يتم فيه الشراء.

- مستويات المخزون من المواد الأولية.

يعتبر المخزون في هذه الموازنة من العناصر الأساسية والمهمة التي تتضمنها الموجودات سواء في الشركات الصناعية أو التجارية ويمثل المخزون في الشركات التجارية مخزون البضاعة الجاهزة أما الشركات الصناعية فإن المخزون يشمل كل المواد الخام ومخزون الإنتاج التام الصنع¹⁷.

ويتم تحديد الكمية الواجب شرائها من المواد الأولية كما يلي¹⁸:

* الوحدات الواجب شراؤها من المواد الأولية = الكمية التقديرية من المواد الأولية اللازمة للإنتاج + مخزون آخر مدة من

المواد الأولية - مخزون أول المدة من المواد الأولية

إن الموازنة التقديرية للمواد الأولية تخضع كذلك للرقابة وتحليل الانحرافات بنفس الطريقة المتبعة في الإنتاج.

¹⁶- حسين قرومي، د. شلالى عبد القادر، محاضرة: إعداد وإدارة الموازنة التقديرية، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، 2016-2017 ص: 60.

¹⁷- محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كاداة تخطيط ورقابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر تخصص: محاسبة و تمويل، كلية التجارة، جامعة-غزة، 2006، ص: 35.

¹⁸- من اعداد الطالبة بناءا على مكتسبات قبلية .

رابعاً. الموازنة التقديرية لليد العاملة (العمل):

الموازنة التقديرية للعمل والأجور هي أداة تخطيطية تعبر بها المؤسسة عن خططها المستقبلية في شكل أرقام كما ونقداً، حيث تعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في مجال العمل والأجور، أخذاً بعين الإعتبار ما هو متاح لديها من حجم ونوع العمالة. وتضم الموازنة التقديرية للعمل والأجور العناصر التالية¹⁹:

- برنامج الإنتاج التقديري
- الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج وكمية الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.
- الوقت المتاح من العمل المباشر.
- معدل الأجر الذي يدفع للعامل.

ولإعداد الموازنة التقديرية للعمل والأجور لابد من أخذ العناصر التالية بعين الإعتبار:

1. تقدير الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.
2. تحديد الوقت المتاح: فتقوم المؤسسة بتحديد حجم الساعات المنتجة للعمل المباشر.
3. عدد الساعات المنتجة المتاحة لكل عامل:

وتساوي:

$$\text{عدد أيام الحضور} \times (\text{عدد الساعات اليومية} - \text{الوقت غير المنتج في اليوم}).$$

2. الموازنة الرأسمالية: وهي تختص برسم سياسة الوحدة الإستثمارية في كل من المدى القصير وال المدى الطويل ووضع برنامج الإستثمار وتخطيط كيفية تحويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية بالنسبة للوحدات الإقتصادية القائمة .

¹⁹ - محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص:108.

3. الموازنة النقدية "المالية": وهي التي تتعلق بقرارات السيولة والربحية في المؤسسة وتضم الموازنة النقدية موازنة كشف الدخل، الوضع المالي وموازنة صافي رأسمال التشغيل.

ثالثا: من حيث وحدة القياس المستعملة²⁰:

وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الموازنات:

1- الموازنة العينية: تحدد هذه الموازنة البرنامج الإنتاجي للمؤسسة فقط وتربط هذا البرنامج بطاقتها الإنتاجية، فتشتمل على بيان بأنواع وكميات المستلزمات السلعية والخدمية وكذلك الإحتياجات من القوة البشرية اللازمة لتحقيق برنامج إنتاج معين، تقاس عناصر أو مكونات الموازنة العينية بوحدات قياس عينية تتفق وطبيعة كل نوع.

2- الموازنة المالية: إذ هي في واقع الأمر الترجمة المالية للموازنة العينية أي أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمها العينية إلى قيم نقدية وبالتالي فوحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود.

3- الموازنة النقدية: وتمثل برنامج المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة وما يترتب على هذه المقبوضات والمدفوعات من فائض أو عجز نقدي، مما يساعد على دراسة الوضع التمويلي للمؤسسة.

رابعا: من حيث الثبات والمرونة²¹:

ونجد فيها:

1- الموازنة الثابتة: وتسمى أحيانا بالموازنة الساكنة، هذا النوع من الموازنات يكون مبني إما على أساس افتراض حجم إنتاج واحد أو افتراض سعر وحيد، يستخدم عادة في المجال الحكومي، حيث يتم تحديد مبلغ معين لكل وزارة أو مصلحة، هذا النوع من الموازنات يتميز بالجمود، وقد يستخدم بعض الأحيان في الميدان التجاري، بالنسبة لبعض النواحي المعينة كالإعلان والأبحاث والمصروفات الرأسمالية، وهذه النواحي السابقة تشترك في أن الإنفاق يحتاج عادة إلى فترة أطول من الفترة العادية للموازنة التقديرية.

²⁰ - حسينة حوحو، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

²¹ - حسينة حوحو، المرجع السابق ص: 26.

2- الموازنة المرنة: وتسمى الموازنة المتحركة أحيانا، وهي تلك الموازنة التي يتم إعدادها لأكثر من مستوى واحد من النشاط، تسعى هذه الموازنة إلى إمداد الإدارة بأي معلومات إضافية في تعديل الخطط فيما لو أشارت بيانات التنفيذ الفعلي إلى أن هناك مستوى نشاط آخر غير متوقع سوف يحدث، وبالتالي فإنه في ضوء الموازنة المرنة يتم تقييم الأداء على أساس مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط ومستهدف لنفس مستوى التنفيذ.

خامسا: من حيث درجة التفاضل التي تشتمل عليها²²:

1- موازنة البرامج: ويتم فيها تقسيم أنشطة الوحدة الإقتصادية إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أوالتوصل إلى نتيجة معينة، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة، ودور موازنة البرنامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ وتزداد أهميتها عندما تواجه المؤسسة مشاكل في اختيار المشاريع، فهي تزود الإدارة بمعلومات عن الآثار والنتائج الإقتصادية والمالية عند اختيارها المشروع، فهي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات. ويمكن أن تكون البرامج طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، ويمكن أن يكون لها جوانب عينية، مالية ونقدية، كما أنها يمكن أن تكون مختصة بالنشاط الإستثماري أوالإنتاجي.

2- موازنة المسؤولية: وتقوم على مبدأ محاسبة المسؤولية، حيث يتم رسم الخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف وبمقتضى ذلك يتم تحليل أنشطة المؤسسة على أساس المسؤولين عن تنفيذ أجزائها أو تحقيق أهدافها.

كما أن إعدادها يتطلب أن يكون الإرتباط وثيقا بين عملية إعداد موازنة المسؤولية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- موازنة المنتجات: وتقوم على اعتبار كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة وهي تشمل برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به، وبرنامج المبيعات والمخزون التابع له، وتخطيط عناصر التكاليف ومستلزمات اللازمة له بتقدير الإيرادات المتوقعة الحصول عليها منه، كذلك يساعد على تخطيط ربحية المنتجات المختلفة والرقابة عليها وتحسينها.

²² - حسينة حوجو، الرجوع السابق، ص: 27-28.

4- الموازنة العامة: وتقوم على اعتبار أن المؤسسة الإقتصادية بكل أنشطتها المختلفة وبرامجها المتعددة وبأقسامها المتنوعة وبمراكز مسؤولياتها العديدة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض إعداد الموازنة. بالتالي فتعتبر الموازنة العامة ملخصاً أي الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الفرعية الأخرى.

✓ المطلب الثالث: تحليل الإنحرافات

1. تحليل انحراف المبيعات:

ومن ثم تأتي مرحلة رقابة المبيعات وتتم من خلال مقارنة المبيعات الفعلية وتلك المقدرة وقد تكون رقابة موسمية أو رقابة جهوية.

$$\text{الإنحراف} = \text{الفعلي} - \text{التقديري}$$

ويتم تحليل الإنحرافات على الشكل التالي²³:

1- في حالة بيع منتج واحد: هنا النتيجة تتأثر بمتغيرين هما السعر والكمية المباعة ويتم التحليل على النحو التالي:

$$\text{الإنحراف الكلي} = (\text{الكمية الفعلية} \times \text{السعر الفعلي}) - (\text{الكمية المعيارية} \times \text{السعر المعياري})$$

ومن هذه العلاقة نتحصل على:

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية التقديرية}) \times \text{السعر التقديري}$$

²³ - من اعداد الطالبة بناء على مكتسبات قبلية

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) × الكمية الفعلية.

2- في حالة بيع عدة منتوجات: هنا يظهر متغير إضافي يجب أخذه بعين الإعتبار ألا وهو مزيج بيعي أي مقدار مبيعات كل منتج من المجموع الكلي للمبيعات ويتم التحليل كما يلي:

الإنحراف الإجمالي على الهامش = (الكمية الفعلية بالمزيج الفعلي × الهامش الفعلي) -

(الكمية الكلية بالمزيج المعياري × الهامش المرجح المعياري).

والذي يحلل إلى:

* انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية المقدرة الكلية) × الهامش المرجح للوحدة التقديرية.

الهامش المرجح التقديري = الهامش التقديري × الكمية التقديرية.

انحراف السعر = (الهامش الفعلي للوحدة - الهامش التقديري للوحدة) × الكمية الفعلية.

وبهذه الإنحرافات الموضحة في العلاقات السابقة تتم الرقابة على مصلحة المبيعات من أجل تصحيح الإنحرافات الواقعة.

محاولة تجنب حدوثها مستقبلا عن طريق إعادة تكوين وتدريب وكلاء البيع، ووضع الأسعار المناسبة لتغطية التكاليف وتحقيق الإيرادات وتكون كذلك في متناول المستهلكين كما أن الموازنات التقديرية عن طريق وظيفتها الرقابية تصحح الأخطاء الواقعة في عملية التقدير بحد ذاتها وهذا لكون موازنات المبيعات أساس كل الموازنات، لذا يجب وضع رقابة محكمة على هذه المصلحة لكونها تمثل المصلحة التي تقوم بتحويل المنتجات إلى إيرادات.

2. تحليل انحراف الإنتاج:

تظهر الإنحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج. وتحلل هذه الإنحرافات حسب مكوناتها إلى انحرافات في الكمية وانحرافات في السعر. ويقوم قسم المحاسبة بتحليل هذه الإنحرافات.

- انحرافات في الكميات المستهلكة وترجع أسبابها عموماً إلى الضياع والتلف وفساد المواد.

- انحراف السعر وينتج من التغير في السعر الفعلي عن السعر التقديري.

وعند تحليل ومراقبة انحرافات الكميات المستهلكة يجب التمييز بين الأسباب الخارجية يتسبب فيها الموردون كتموين المؤسسة بمواد تالفة أو غير مطابقة للمواصفات. أما الأسباب الداخلية فتُحتمل إلى أقسام الإنتاج كالضياع والتلف في المواد والمنتجات غير الصالحة للبيع.

الإنحراف الكلي = التكلفة الفعلية - التكلفة التقديرية.

تحلل هذه الإنحرافات إلى انحراف السعر وانحراف الكمية.²⁴

1- انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) × الكمية الفعلية.

2- انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) × السعر المعياري.

3. تحليل انحراف المادة الأولية:

يمكن تحليل انحراف كمية المواد المبينة سابقاً إلى انحرافين، انحراف مزيج المواد وانحراف عائد المواد.

²⁴ - محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص: 137-138-139.

أ- انحراف مزيج المواد: عندما يصنع منتج بعدة أنواع من المواد.

وتستعمل بنسب محددة، فإذا كانت الكميات التقديرية تختلف عن الكميات الفعلية فنلاحظ أن هناك انحراف في كمية المواد.

ويحسب هذا الانحراف كما يلي:

$$\text{انحراف مزيج المواد} = (\text{نسبة المزيج التقديري} - \text{نسبة المزيج الفعلي}) \times \text{الكمية الكلية الفعلية} \times (\text{متوسط السعر التقديري} - \text{السعر التقديري})$$

■ انحراف مزيج المواد يكون ملائماً في الحالتين الآتيتين :

1- إذا ارتفعت نسبة الإستعمال في المادة الأولية التي سعرها أقل من متوسط السعر التقديري.

2- إذا انخفضت نسبة الإستعمال في المواد الأولية التي سعرها أكبر من متوسط السعر التقديري.

■ انحراف مزيج المواد يكون غير ملائم في الحالتين الآتيتين:

1- إذا ارتفعت نسبة الأعمال في المواد الأولية التي سعرها أكبر من متوسط السعر التقديري.

2- إذا انخفضت نسبة الإستعمال في المادة الأولية التي سعرها أقل من متوسط السعر التقديري.

ب. انحراف العائد: في معظم عمليات التصنيع والتحويل نترقب أن يحدث تلف عادي في المواد، لهذا فغالبا ما نحدد معيار العائد العادي المرتقب.

إن العائد العادي المرتقب هو عبارة عن الكمية من المنتجات التامة (المخرجات أالخاصة) من كمية معيارية من المواد. في غالب الأحيان يكون العائد المعياري مختلفا عن العائد الفعلي وهذا الإختلاف هو انحراف العائد. ويحسب بالطريقة التالية:

$$* \text{انحراف العائد} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية التقديرية من المواد للإنتاج الفعلي}) \times \text{متوسط السعر التقديري}.$$

انحراف الكمية= انحراف مزيج المواد + انحراف العائد

4. تحليل انحراف اليد العاملة:

وبعد وضع التقديرات تاتي مرحلة الرقابة عليها وتحليل الإنحرافات ، ويتم في العادة احتساب ثلاثة انحرافات هي²⁵:

الإنحراف الكلي= إجمالي تكاليف العمل المباشر المعياري – إجمالي تكاليف العمل المباشر الفعلية.

* انحراف معدل الأجر المباشر= (معدل أجر ساعة العمل المعياري – معدل أجر ساعة العمل الفعلي) × عدد ساعات العمل المباشر المستخدمة في الإنتاج.

انحراف كفاءة العمل= (عدد ساعات العمل المعياري اللازمة للإنتاج – عدد ساعات العمل الفعلية المستخدمة) × معدل أجر ساعة العمل المعياري.

²⁵ طارق عبد العال / مرجع سابق، ص: 750.

المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية

ترتكز الموازنات التقديرية قبل البدء في إعدادها على عدة مبادئ وأسس لكي تكون ناجحة وتمكننا من الوصول إلى هدف معين. ولإعداد أي موازنة يجب توفر عدة شروط ومبادئ كما أننا نجد عدة عوامل تؤثر في إعدادها وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

✓ المطلب الأول: شروط ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية

❖ الفرع الأول: شروط إعداد الموازنات التقديرية

لإعداد أي موازنة تقديرية يجب توفر عدة شروط نلخصها فيما يلي²⁶:

1-الشرط التنظيمي: يتطلب تعدد أهداف المؤسسة توزيعها وإسنادها إلى أطراف متعددة وتحققها لا يمكن أن يتم من طرف واحد بل من عدة أطراف، حيث يمثل مركز مسؤوليات لها مهام وأهداف خاصة وواضحة وعملية.

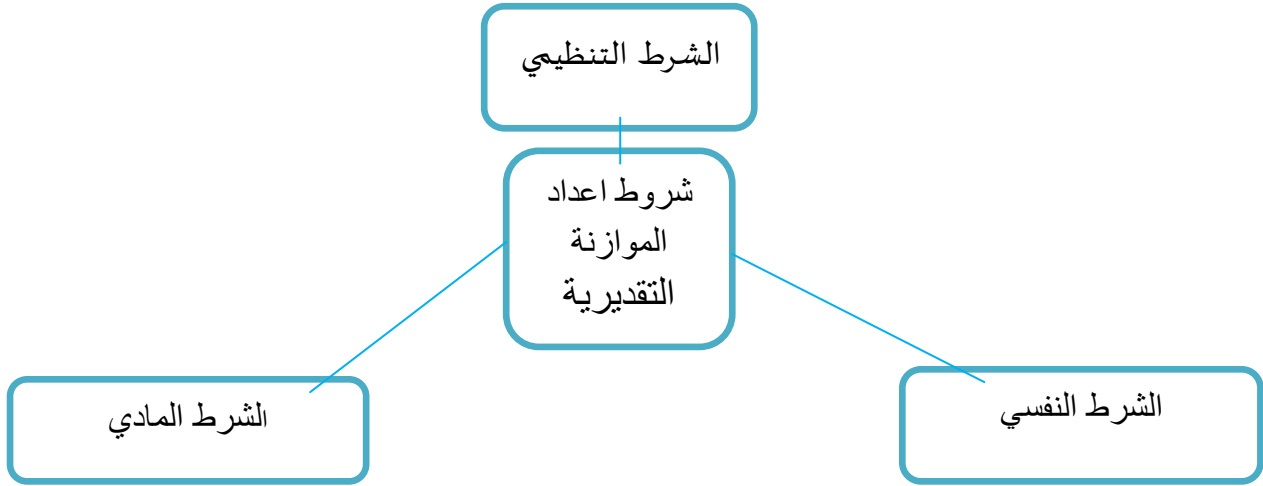
وعليه فإن الشرط الأساسي لنجاح الموازنات هو تواجد تنظيم إداري تكون فيه المسؤولية واضحة حتى يتم توزيع المهام من جهة، وقياس (تقييم) الأداء من جهة أخرى.

2- الشرط النفسي: إن نجاح الموازنات لا يتوقف على الشروط التقنية (أدوات محاسبية، أدوات إحصائية) فقط، بل لا بد من توفر الشروط النفسية التي تحفز العمال فاشترك جميع المسؤولين وعملهم لإعداد الموازنات التقديرية يتم تقبلها كأداة لقياس أدائهم، وبالتالي العمل على تحقيق الموازنة للحصول على انجازات مادية أو معنوية، كما أن أهداف الميزانيات لا بد أن تكون تلك الطريقة التي تسمح للعمال بإشباع حاجاتهم عن طريق تحقيق هدف المؤسسة.

3- الشرط المادي: إن تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب منبعا للمعلومات، المتمثلة بصفة خاصة في المعطيات المحاسبية، حيث يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الأوقات المناسبة من أجل إعداد الموازنات من جهة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق مختلف أهداف مراكز المسؤوليات المعنية من جهة أخرى، أي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

²⁶ - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، الجزائر، 2004 ، ص 49-50.

شكل رقم: 02 - شروط إعداد الموازنة التقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة .

❖ الفرع الثاني: المبادئ والعوامل المتكاملة في إعداد الموازنات التقديرية

أولاً: المبادئ الأساسية لإعداد الموازنات التقديرية:

إن نظام الموازنات التقديرية يعتمد على مجموعة من المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات، وتعتبر الأسس التي تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات، وتزيد من فعاليتها في مجال الرقابة، لذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هذه المبادئ وهي²⁷:

1- مبدأ الشمولية: حتى تكون الموازنة شاملة يجب أن تحتوي على جوانب متعددة تتجلى فيما يلي:

أ) الموازنة تشمل على جميع أوجه النشاط: إن الموازنة تهتم بجميع أوجه نشاط المؤسسة إذن فإن شموليتها غير محدودة فتحدد لنا خطة المبيعات وخطة الإنتاج ومستلزماته وخطة العمليات الإستثمارية وخطة التمويل.

ب) الموازنة تشمل على جوانب عينية، مالية ونقدية: لا بد من إعداد الموازنة على أساس عيني قبل التعبير المالي، أي في شكل وحدات قياسية عينية فيعبر عن خطة الإنتاج ومستلزماته، ساعات العمل وكمية المواد الأولية بعدها إعداد خطة التدفقات التي تنظم حركة المقبوضات والمدفوعات.

²⁷ - حسين قرومي، د، شلالى عبد القادر، ص: 19-20.

ج) الموازنة خطة متناسقة: إن شمولية الموازنة لا تعني أنها مجرد تغطية لجميع أنشطة المؤسسة بل لابد من التنسيق بموضوعية في المؤسسة للخروج بخطة متوازنة، يكون التوازن بين خطة المبيعات وخطة الإنتاج ومستلزماته.

2- مبدأ وحدة الموازنة :

الموازنة التقديرية هي في النهاية مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة أنشطة اقتصادية وتشكل بمجموعها ميزانية واحدة. يجب عند إعداد الموازنة التقديرية الكلية أن تراعي الإنسجام والتناسق والترابط بين الموازنات الفرعية بحيث أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى والموازنة التقديرية الكلية.

3- مبدأ البيانات التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية ،ومن هنا جاء اسمها بشكل تقديري عن فترة مستقبلية عن طريق استعمال عنصر التنبؤ عن أوجه النشاط الإقتصادي المعد له، الموازنة والتنبؤ على أسس وقواعد علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي، لا على أساس التخمين الذي لا أسس علمية له.

4- مبدأ التوزيع الزمني:

بموجب هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تشملها الموازنة التقديرية على فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة التقديرية وذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية.

مثال على ذلك ضرورة الأخذ بالحسبان عند إعداد الموازنات بما يسمى بالموسمية.

5- مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية:

وفق هذا المبدأ يتوجب على الوحدات التنظيمية تحضير تقديرات الموازنة للوحدة الاقتصادية المسؤولة عنها وذلك بهدف إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة على حدة لهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.

6 - مبدأ الثبات والمرونة:

قد تعد الموازنة وفق مبدأ الثبات أو المرونة إلا أنه إذا أعدت وفق مبدأ الثبات فإنها تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أوجه النشاط الإقتصادي للمنشأة وإذا ما تغير مستوى النشاط الذي أعدت بموجبه الموازنة، توجب تغيير جميع بنود الموازنة.

7- مبدأ التعبير النقدي:

تعد الموازنة أولاً بشكل عيني، عدد الوحدات المطلوب إنتاجها، كمية المواد الخام المطلوبة، اليد العاملة المطلوبة وغيرها وهذه ما تسمى الموازنة العينية. بعد ذلك يتم ترجمة الموازنة العينية إلى وحدات نقدية.

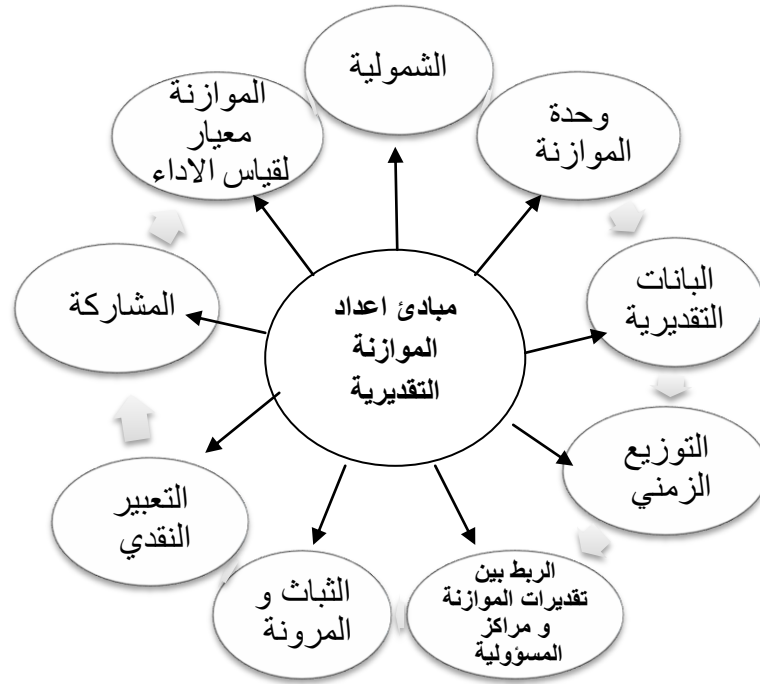
8- مبدأ المشاركة:

يجب عند إعداد الموازنة إشراك جميع مستويات الإدارة في إعدادها ويجب إشراك جميع مدراء الأقسام بذلك، لخلق جو من التعاون والمسؤولية.

9- مبدأ الموازنة كمعيار لقياس الأداء:

تعتبر الموازنة معيار لقياس أداء الإدارة والإنتاج للمستويات المختلفة ولأقسام المختلفة عن طريق المراقبة وعن طريق المقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع حسب الموازنة. والشكل: 03 - يوضح أهم المبادئ التي يركز عليها إعداد الموازنات التقديرية:

شكل رقم 03 - مبادئ الموازنة التقديرية -



المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية:

قبل أن نبدأ في إعداد الموازنة لا بد أن نحدد ما هي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وهذه العوامل المتحكمة قد تكون حجم المبيعات، الطاقة الإنتاجية، احتياجات برنامج الإنتاج، رأس مال العامل²⁸.

1- حجم المبيعات :

إذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة، بذلك يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات.

- الطاقة الإنتاجية

²⁸ محمد فركوس، مجع سابق ص:12.

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أقل من الطاقة الممكنة تسويقها ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.

3- مستلزمات برنامج الإنتاج:

إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاج معين تستطيع تسويقه وبيعه ولكن هذا البرنامج يتطلب مستلزمات الإنتاج وهي اليد العاملة والمواد الأولية واللوازم. فقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات المهارة العالية لتنفيذ ذلك البرنامج، أو صعوبة في إيجاد المواد الأولية اللازمة لسبب من الأسباب ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج.

4- رأس المال :

إن أي زيادة في حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لإستثماره في مستلزمات الإنتاج اللازمة لإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج، وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة نقول أن العمل المتحكم هو رأس المال.

والمخطط التالي يوضح أهم العوامل المتحكم في إعداد الموازنة التقديرية:

شكل رقم: 04- العوامل المتحكم في إعداد الموازنات التقديرية

المصدر: من
اعداد
الطالبة

العوامل المتحكم في اعداد الموازنات التقديرية

حجم المبيعات

الطاقة الانتاجية

مستلزمات برنامج الانتاج

رأس المال

✓ المطلب الثاني: إجراءات ومراحل إعداد الموازنات التقديرية:

❖ الفرع الأول: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

لفرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية وهي:²⁹

1- تكوين لجنة: مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الموازنة التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة وفي العادة يكون مدير المبيعات ومدير الإنتاج ومدير الحسابات (المراقب المالي) أعضاء فيها.

2- تحديد فترة الموازنة التقديرية: وتختص بفترة محددة في المستقبل، يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية.

3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة وتحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

4- إعداد التقديرات: ويتم بإحدى الطريقتين:

-التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية، لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم الطرق المستعملة هذا الصدد السلاسل الزمنية.

التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية، التمويلية والبشرية.

5- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير للمصادقة عليها وتعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

6- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي مجلس الإدارة للمصادقة عليها.

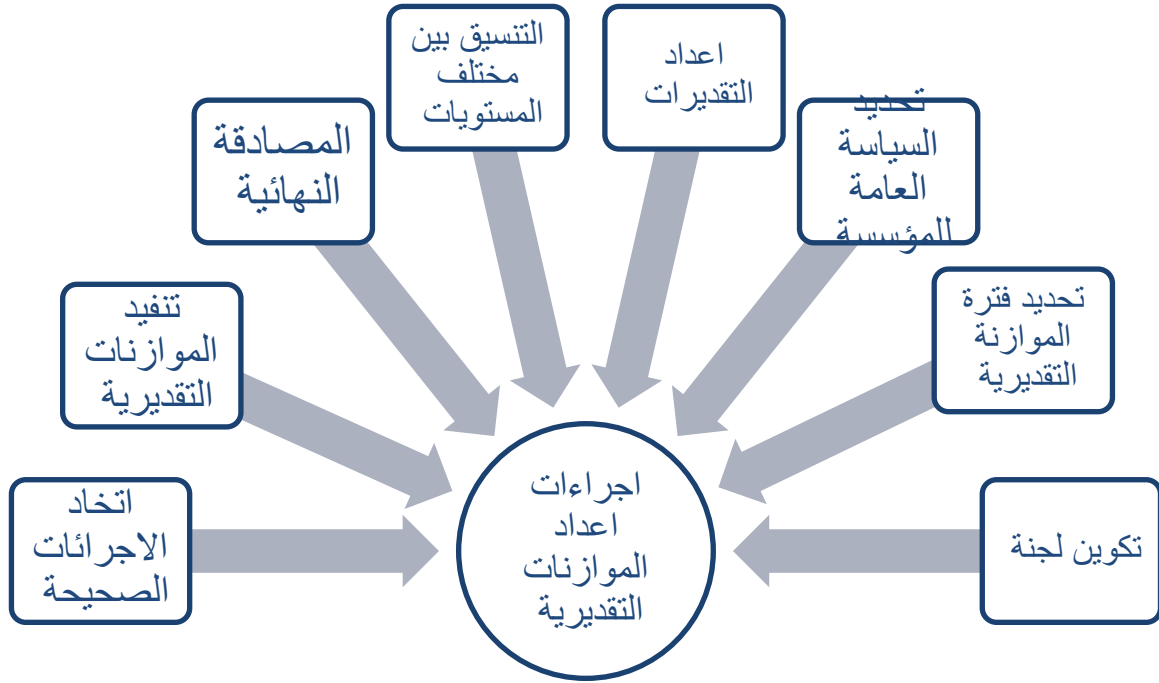
²⁹ خالص صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ص 23.

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

7- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية، ثم نستخرج الإنحرافات على مستوى كل موازنة جزئية .

8- اتخاذ الإجراءات الصحيحة: البحث عن أسباب وقوع الإنحرافات ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.

شكل رقم: 05- إجراءات إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة .

❖ الفرع الثاني: مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

مما سبق، نجد أن إجراءات إعداد الموازنات التقديرية متعددة، ومع تعدد هذه الإجراءات تتعدد أيضا مراحل إعداد الموازنة التقديرية، حيث توجد ثلاث مراحل أساسية:

• مرحلة التحضير (التقدير) لإعداد الموازنات التقديرية.

• مرحلة إعداد الموازنات.

• مرحلة اعتماد الموازنات وتنفيذها

1- مرحلة التحضير لإعداد الموازنات³⁰:

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد لعملية إعداد الموازنات التقديرية ، ونظرا لضرورة وضع الإطار العام للموازنات انطلاقا من خطة إستراتيجية طويلة الأجل ، فإن مرحلة التحضير لإعداد الموازنات التقديرية تتطلب إعادة النظر سنويا في المعلومات التي بنيت عليها هذه الخطة ، وذلك على ضوء النتائج الفعلية وعلى ضوء أداء المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة الذين يقومون في هذه المرحلة بأداء الدور الأهم ، والمتمثل في وضع الخطوط العريضة للموازنات انطلاقا من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل ، وإبلاغها إلى المسؤولين التنفيذيين ، وشرحها لهم قبل أن يبدأ هؤلاء بإعداد موازنات مراكز المسؤولية التي يتولون الإشراف عليها.

وتشمل مرحلة التحضير لإعداد الموازنات سبع خطوات أساسية هي:

1- بيان حالة المؤسسة: يجب أن تبدأ هذه المرحلة التحضيرية ببيان يعبر بوضوح عن حالة المؤسسة ويتمثل في العناصر التالية:

- ✓ هدف المؤسسة.
- ✓ أنشطة المؤسسة.
- ✓ القطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة (صناعية ، إنتاجية ، تجارية....).
- ✓ المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها ، وتوزع فيها منتجاتها.
- ✓ ما يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة إن وجدت.

2- جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة المؤثرة في المؤسسة: تحتاج الإدارة العليا للمؤسسة لتحقيق بيان حالتها وأهدافها الأساسية إلى وضع خطة استراتيجية واقعة تضمن انتقال المؤسسة من الوضع الحالي التي هي فيه إلى الوضع المستقبلي الذي يجب أن تكون عليه ، ويتطلب هذا إلمام الإدارة العليا للمؤسسة بشكل واضح ومحدد بكافة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في مسار المؤسسة نحو تحقيق رسالتها وأهدافها مثل الوضع الإقتصادي العام ، والوضع الإقتصادي للقطاع الذي تنتهي إليه

³⁰ - سعداوي موسى ، محاضرة عن الموازنات التقديرية ، تخصص: محاسبة ، 2012-2013 ن ص: 65-66-67.

المؤسسة. ووضع الأسواق المنافسة ،وضع الموارد البشرية للمؤسسة وتنظيمها الداخلي ،وغير ذلك من العوامل المؤثرة.

3- تحليل المعلومات وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة: تقوم الإدارة العليا في هذه الخطوة ،بتقييم وضع المؤسسة الحالي ،من خلال تحليل العوامل المتغيرة الخارجية والداخلية المؤثرة في مسار المؤسسة وأنظمتها ،وذلك تمهيدا لتحديد الأهداف ،ووالإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

4- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة: انطلاقا من التقييم الموضوعي والواقعي للعوامل المتغيرة المؤثرة في المؤسسة ،ونقاط قوتها ومواطن ضعفها ،تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة ،مع الإشارة إلى أن العمومية هنا تعني الشمولية لمختلف أنشطة المؤسسة على المدى الطويل ،ويجب أن تكون الأهداف العامة للمؤسسة واضحة ومفهومة ،قابلة للقياس والموضوعية.

5- وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة: بعد تحديد الأهداف العامة للمؤسسة تقوم الإدارة العليا باختيار الوسائل والأساليب الأساسية التي تؤدي إتباعها خلال السنوات القادمة إلى تحقيق المؤسسة للأهداف العامة التي حددتها ،وليس من الضروري أن تكون هناك مجموعة من الإستراتيجيات لتحقيق كل هدف على حدة ،إذ أنه من الممكن أن يتم تحقيق عدة أهداف في آن واحد من جراء اتباع استراتيجية معينة ،إنما من الضروري التأكد من أن تطبيق الإستراتيجية لتحقيق هدف ما لا يؤدي إلى التضارب مع هدف آخر أو يمنع تحقيقه.

6- وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمؤسسة: تتم ترجمة الأهداف العامة للمؤسسة وكذلك الإستراتيجيات والسياسات العامة التي سيتم اتباعها لتحقيق هذه الأهداف خطة مالية طويلة الأجل تقوم بوضعها لجنة الموازنات وتتضمن أرقاما إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة نظرا إلى صعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل.

وتغطي الخطة المالية طويلة الأجل بشكل عام المجالات التالية

✓ قيمة وإيجاد المبيعات المقدرة ،وتوزيع تمويلها على سنوات الخطة.

✓ خطة الإنتاج ،مصنفة حسب المنتجات الرئيسية.

✓ تكاليف الإنفاق الرأسمالية المقدرة ،وتوزيع تمويلها على سنوات الخطة.

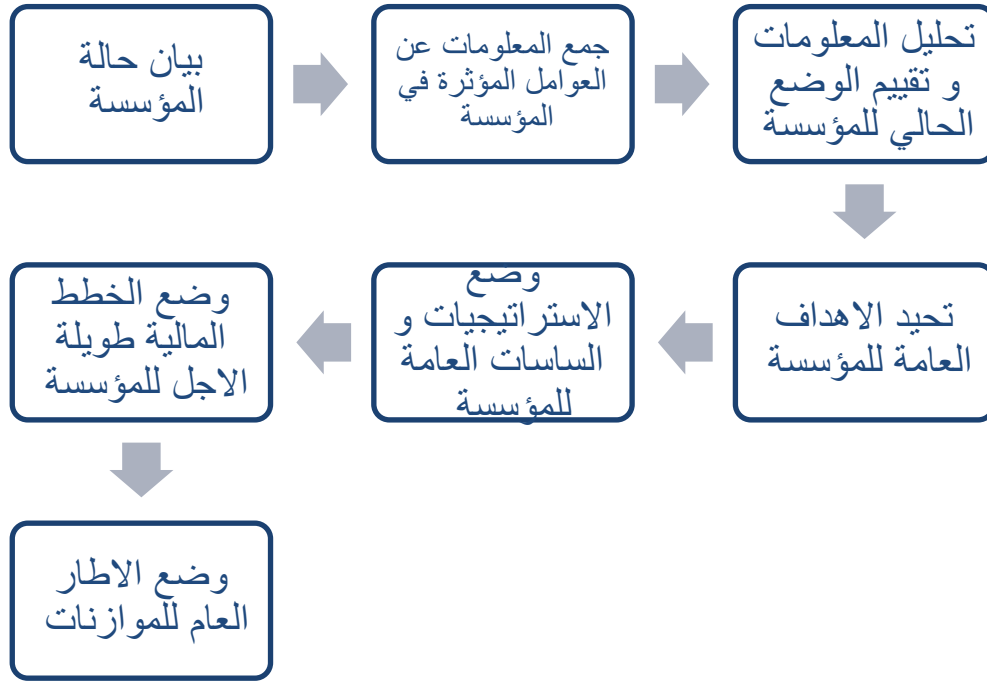
- ✓ نتائج الأعمال وقيمة الأرباح الإجمالية والصفافية المقدرة.
 - ✓ تدفق النقد المقدر خلال سنوات الخطة ومصدر التمويل.
 - ✓ المركز المالي المقدر ، والذي يضم المجموعات الرئيسية للأصول والخصوم.
- 7- وضع الإطار العام للموازنات: انطلاقا من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، يقوم كل مشرف على مركز المسؤولية في المؤسسة بتحديد الأهداف التفصيلية لذلك المركز.
- ثم ترفع للإدارة العليا لدراستها وتنسيقها واعتمادها ، لتكون بمجملها الإطار العام للموازنات ويشكل ذلك فرصة للإدارة العليا لإعادة تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتطوير وتعديل أهدافها واستراتيجيتها العامة إذا ما تغيرت الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- تعتبر هذه الخطوة البداية الفعلية لإعداد الموازنات، إذ تشكل الأهداف التفصيلية القاعدة التي ستقوم على أساسها كل من المسؤولين بوضع القسم الخاص به من الموازنات التقديرية لذلك ، لا بد أن يتم التعبير عن هذه الأهداف بشكل دقيق وواضح ، وذلك على النحو التالي:
- ✓ على شكل أرقام مطلقة: زيادة المبيعات بقيمة 11 ملايين وحدة نقدية.
 - ✓ على شكل نسبة: ارتفاع قيمة المبيعات بشكل إجمالي بنسبة % 71 عن القيمة الحالية.
 - ✓ على شكل نطاق محدد: تتراوح نسبة متوسط قيمة المخزون إلى قيمة المبيعات السنوية ما بين 17% إلى 12%.
 - ✓ على شكل مؤشر: يكون العائد الصافي على الإستثمار بمعدل 11%.
 - ✓ على شكل حد أقصى: لا تتجاوز فترة التحصيل من العملاء 11 يوم.
 - ✓ على شكل حد أدنى: لا يقل عدد العملاء المختصين لكل مندوب مبيعات عن 11 عميل.
- يجب أن يتم تحديد الشخص الذي سيتولى مسؤولية تحقيق كل هدف من هذه الأهداف على أن يقوم هذا الأخير بدوره بتقسيم الأهداف التي يكون مسؤولا عن تحقيقها إلى أهداف فرعية أكثر

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

تفصيلاً، بحيث نصح أمام هرم من أهداف متوافق مع المستويات الإدارية الموجودة ويصب في نهاية المطاف في الأهداف العامة للمؤسسة.

*والمخطط التالي يوضح مرحلة تحضير الموازنات التقديرية:

شكل رقم: 06 - تحضير الموازنة التقديرية-



المصدر: من اعداد الطالبة

جدول رقم : 01 - البرنامج الزمني لتحضير الموازنات التقديرية-

رقم الخطوة	اسم الخطوة	الفترة اللازمة للإنجاز (الأيام)	المسؤولية
01	بيان حالة المؤسسة	/	الإدارة العليا
02	جمع المعلومات عن العوامل المؤثرة	06	المسؤولون التنفيذيون
03	تحليل المعلومات و تقييم الوضع الحالي للمؤسسة	06	الإدارة العليا و لجنة الموازنات
04	تحديد الأهداف العامة للمؤسسة	01	الإدارة العليا
05	وضع الإستراتيجيات و السياسات العامة للمؤسسة	01	الإدارة العليا و لجنة الموازنات

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

06	وضع خطة مالية طويلة الأجل للمؤسسة	10	لجنة الموازنات
07	وضع الإطار العام للموازنات	06	المسؤولون التنفيذيون

المصدر: ماجدة ذهيبين. الموازنة التقديرية و علاقتها بالتخطيط و الرقابة . مذكرة شهادة ليسانس في العلوم التجارية. تخصص: محاسبة . جامعة المدية 2006/2005 ص:62.

2- مرحلة إعداد الموازنات³¹:

ويقصد هنا إعداد الموازنات السنوية ، والتي هي بمثابة الخطة المالية قصيرة الأجل ، حيث يتم الإعداد بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المؤسسة، وعلى ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة طويلة الأجل ، وانطلاقاً من الأهداف التفصيلية لكل مركز من المراكز مسؤولية والخاصة بالنسبة التي تغطيها الموازنات.

ويقوم عادة مدير إدارة الموازنات بمتابعة تنفيذ هذه المرحلة وفقاً للخطوات "06" التالية:

1. تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات: يتم تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات إسناداً على هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة، ويتضمن ذلك الأدوار المختلفة للمشاركين من مختلف مراحل إعداد الموازنات ، وهذه الأطراف المشاركة هي: الإدارة العليا ، لجنة الموازنات ، مدير إدارة الموازنات ، المسؤولون التنفيذيون.
2. تحديث دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة: تشمل عملية تحديث دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة مراجعة وتطوير التعليمات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات وارتباطها ببعضها البعض، ومراجعة تصاميم نماذج أوراق العمل ، وشرح الأساليب التي يجب استخدامها في إعداد كل موازنة من هذه الموازنات.
3. تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات: يجب أن يشمل الجدول الزمني لإعداد الموازنات تحديد الخطوات التي يجب إتباعها لإعداد مختلف الموازنات وكذلك الوقت أو التوقيت الزمني لإعداد كل من هذه الموازنات.

³¹ - نفس المرجع السابق ، ص: 68-69.

4. توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات: يتم توزيع وشرح

الخطة الإستراتيجية لإجراءات وأساليب إعداد الموازنات التقديرية على النحو التالي:

- تزويد كافة المشرفين على مراكز المسؤولية في المؤسسة بنسخة كاملة من الخطة الإستراتيجية، والأهداف التفصيلية التي تم إعدادها.

- تزويد كل مسؤول بنماذج الموازنات المطلوب منه استكمالها، بالإضافة إلى أوراق العمل الخاص بها، بحيث يجب أن تتمتع هذه النماذج بشيء من المرونة لتستجيب لمتطلبات كل نشاط من أنشطة المؤسسة.

- تقديم وعرض وشرح كافة النماذج والأساليب والمتطلبات الإجرائية الضرورية لإعداد الموازنات التقديرية المختلفة، وتحديد مدى ارتباط كل منها بالأخرى، وصولاً إلى إعداد الموازنات الختامية.

5. إعداد وتسليم الموازنات: يتم إعداد الموازنات من قبل المسؤولين وفقاً للجدول الزمني

وللأسباب المحددة في تعليمات الموازنة (دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة) مع الإلتزام بالخطة الإستراتيجية والأهداف التفصيلية المعتمدة، وبالإستناد إلى المعلومات التي تقدمها الموازنات الأخرى ذات الإرتباط بها، مع تدعيم الأرقام الواردة في كل موازنة بالعناصر التالية:

- وصف النشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية المعني بهذه الموازنة.

- المعلومات الإقتصادية عن النشاط ومؤشراته.

- المعلومات التاريخية عن كافة العناصر الواردة في الموازنة.

- مصادر المعلومات التي تم الإستناد إليها في التقدير.

- أساليب التقدير التي تم استخدامها، مع عرض وشرح الفروض التي يتركز عليها التقدير.

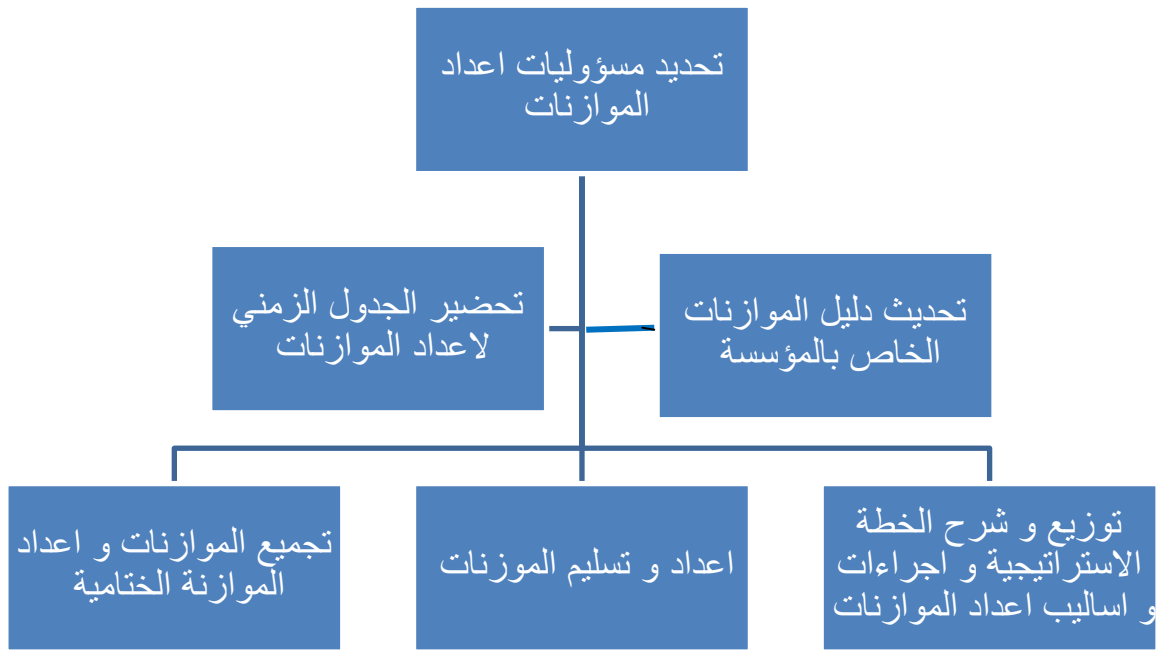
يتم تسليم كل موازنة أولاً بأول إلى مدير إدارة الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات التقديرية الأخرى، ومن ثم تحويلها إلى المسؤولين الآخرين الذين سيحتاجون إليها لإعداد الموازنات الخاصة بمركز المسؤولية التي يتولون الإشراف عليها.

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

6. تجميع الموازنات وإعداد الموازنة الختامية: بعد استلام الموازنات ومراجعتها، وتنسيقها مع الموازنات الأخرى، يقوم مدير إدارة الموازنات بتجميعها.

وإعداد الموازنات الختامية، وذلك بالتعاون مع المدير المالي، والمسؤولين الآخرين كل في مجال نشاطه. والمخطط المالي يوضح مرحلة إعداد الموازنات التقديرية .

شكل رقم : 07 - إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة

جدول رقم: 02- البرنامج الزمني لمرحلة إعداد الموازنات التقديرية-

رقم الخطوة	اسم الخطوة	افتره اللازمة للانجاز (بلايام)	المسؤولية
01	بيان حالة المؤسسة	01	مدير ادارة الموازنات
02	تحديث دليل الموازنات الخاص بالمؤسسة	02	مدير ادارة الموازنات
03	تحضير الجدول الزمني لاعداد الموازنات	03	مدير ادارة الموازنات

الفصل الأول : مدخل عام للموازنات التقديرية

رئيس قسم الموازنات	02	توزيع و شرح الخطة الاستراتيجية و اجراءات واساليب اعداد الموازنات	04
المسؤولون التنفيذيون	30	إعداد و تسليم الموازنات	05
مدير ادارة الموازنات	06	تجميع الموازنات و اعداد الموازنة الختامية	06

المصدر: ماجدة ذهيبين : مرجع سابق ذكره .ص 65.

3- مرحلة اعتماد الموازنات وتنفيذها³²:

❖ مرحلة اعتماد الموازنات:

يتم في هذه المرحلة اعتماد الموازنات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ،ويشمل ذلك الموازنات التي قام بتنفيذها(إعدادها) المسؤولون التنفيذيون ،وكذلك الموازنات الختامية التي قام بإعدادها مدير إدارة الموازنات ،وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات كما يلي:

- دراسة الموازنات: بعد إعداد كل مسؤول تنفيذي للموازنة الخاصة بمركز مسؤوليته يقوم بإرسالها إلى مدير إدارة الموازنات الذي يوزع نسخة منها على كل عضو من أعضاء لجنة الموازنات للإطلاع عليها وذلك تمهيدا لمناقشتها.

-عرض الموازنات ومناقشتها: يجب أن يمنح كل مسؤول تنفيذي الفرصة ليقوم بعرض مفصل لموازنته والاستعانة بأي من مرؤوسيه لشرح تفاصيل الموازنة ومقاومتها ،وبعد ذلك يقوم أعضاء لجنة الموازنة بمناقشة معمقة لكل موازنة من هذه الموازنات وذلك على مستويين:

- المستوى الأول فيما بينهم.

- المستوى الثاني مع المسؤول التنفيذي الذي قام بإعدادها.

- تعديل الموازنات: عرض مناقشة كل موازنة مع المسؤول الذي أعدها ،يحدث أحد الأمرين:

³² نفس المصدر السابق ، سعداوي موسى، ص 70.

1. إجراء تعديل عليها.

2. الموافقة عليها كما هي.

بعد ذلك يقوم مدير إدارة الموازنات على ضوء التعديلات التي تم الإتفاق عليها ،بتعديل الموازنات الأخرى التي تتأثر بنتيجة هذا التعديل ،ومن ثمة تعديل الموازنات الختامية ،وذلك قبل رفعها إلى الإدارة العليا في المؤسسة.

اعتماد الموازنات: بعد الإنتهاء من إعداد الموازنات الختامية ،يتولى مدير إدارة الموازنات رفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا في المؤسسة للموافقة عليها واعتمادها ،ليتم بعد ذلك تصوير النسخ المطلوبة منها ،وتوزيعها على المسؤولين المعنيين في المؤسسة، والجدير بالذكر هو أن أي تعديلات تجريها الإدارة العليا على الموازنات الختامية قد تستدعي إعادة النظر إلى الموازنات التي تتأثر بالتعديلات المطلوبة وعليه تتم إعادة هذه الموازنات وإتباع نفس الخطوات السابق ذكرها لإعتمادها و اعتماد الموازنة الختامية بشكل نهائي.

❖ مرحلة تنفيذ الموازنات التقديرية والرقابة عليها:³³

بعد إعداد الموازنات التقديرية من قبل المسؤولين التنفيذيين ،واعتمادها من قبل الإدارة العليا ،يجرى تنفيذ الخطط المالية الواردة في هذه الموازنات ،والرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الإلتزام بالخطط الموضوعة ،وعليه تتضمن هذه المرحلة الخطوات "04" التالية:

-شرح الخطط للمرؤوسين: إن إدراك المرؤوسين وفهمهم لأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة المعبر عنها في الموازنات، ضروري لضمان حسن أدائهم ،ونجاح تطبيق الخطط الموضوعة ،لذا لابد أن يقوم المسؤولون التنفيذيون ،المشرفون على مراكزالمسؤولية في المؤسسة بتقديم وعرض الموازنات على مرؤوسهم وشرح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات التي تتضمنها هذه الموازنات ،ويجرب ذلك ضمن سلسلة من الإجتماعات تعقد خصيصا لهذا الغرض وتتم فيها الإجابة على كافة أسئلة واستفسارات المرؤوسين بهدف إزالة أي سوء فهم من قبلهم علما أنه من المفترض أن يكون قد تم إشراك المرؤوسين في مختلف المراحل التي مرت بها عملية إعداد الموازنات التقديرية.

³³-نفس المرجع السابق ، سعداوي موسى ،ص:73-74.

-إعداد تقارير الأداء وتحليل الإنحرافات: تشكل تقارير الأداء، الأداة الرئيسية للرقابة على حسن تنفيذ الخطط الواردة في الموازنات ، ويتم تحديد شكل ومضمون التقرير الذي يجب إعداده لكل مركز مسؤولية ، وذلك انطلاقاً من خصائص ومميزات النشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية.

و الجدير بالذكر القول أن تقارير الأداء يجب أن تتضمن مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة ، وتحديد الإنحرافات التي حدثت ، سواء الملائمة أو غير الملائمة منها فضلاً عن ذلك ، فإنه يجب أن يتم إعداد تقارير الأداء وتوزيعها على أساس شهري، بالرغم أنه قد يكون من الضروري أن يتم إعداد هذه التقارير أو بعضها أسبوعياً أو حتى يومياً في بعض الحالات.

- تقصي أسباب الإنحرافات وتحليلها: يجب عدم الإكتفاء بتحديد الإنحرافات كما تشير إليها تقارير الأداء فحسب ، بل يجب العمل على تصنيفها وتحليلها وتقصي أسبابها ، سواء كانت انحرافات ملائمة أو غير ملائمة. ومسؤولية تصنيف وتحليل الإنحرافات وتقصي أسبابها تقع على عاتق المشرف على مركز المسؤولية ، وذلك بعد أن يناقش الإنحرافات مع المتسببين فيها.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: من البديهي أن تحليل الإنحرافات وتقصي أسبابها يكونان عديمي الجدوى إذا لم يتم اتخاذ الخطوات المؤدية إلى تصحيح الوضع غير السليم ، من هنا لابد من دراسة مختلف الخطوات والإجراءات التي يمكن إتباعها واختيار الأفضل والأنسب منها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

إنه من الضروري أن تتم متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من فعاليتها من جهة وتحقيق فعالية إجراءات الرقابة في المستقبل من جهة أخرى.

والمخطط التالي يوضح مرحلة اعتماد الموازنات التقديرية وتنفيذها والرقابة عليها:

شكل رقم: 08- اعتماد الموازنات التقديرية والرقابة عليها



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم: 03 - البرنامج الزمني لمرحلة اعتماد الموازنات التقديرية-

رقم الخطوة	اسم الخطوة	الفترة اللازمة للانجاز (بالايام)	المسؤولية
01	دراسة الموازنات	06	لجنة الموازنات
02	عرض الموازنات و مناقشتها	06	اجنة الموازنات
03	تعديل الموازنات	13	لجنة الموازنات
04	اعتماد الموازنات	06	الادارة العليا

المصدر: ماجدة ذهيبين .مرجع سبق ذكره ص 70.

✓ المطلب الثالث: مزايا الموازنات التقديرية والعراقيل التي تواجهها

للموازنة التقديرية مزايا تميزها عن باقي الموازنات ، كما أن لها حدود للإنتفاع منها يجب على المؤسسة الوقوف عندها، كما أنه يوجد نقائص(عيوب) تؤدي إلى ضعف هذا النوع من الميزانيات يجب على المؤسسة معرفته ومحاولة معالجته.

الفرع الأول: مزايا الموازنات التقديرية

إن استخدام نظام الموازنات التقديرية يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية وإلى جانب هذا فإن أسلوب الموازنات التقديرية يقدم خدمات للإدارة ، منها التخطيط ، التنسيق والرقابة ، غير أن لهذا الأسلوب مزايا أخرى تتمثل في:

- يلزم الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي بالنسبة للمواد الأولية والأجور ومختلف المصاريف.
- يحدد المسؤوليات لكل مستوى من مستويات الإدارة ولكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.
- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- إلزام الإدارة بدراسة أسواق منتجاتها وأساليبها وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي تمتد وتوسع مجال نشاط المؤسسة.
- يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.
- يلزم الإدارة بالدراسة والبرمجة من أجل الاستعمال الأكثر اقتصادياً لليد العاملة والموارد الأولية وموارد المؤسسة.
- يلزم الإدارة بوضع نظام جيد للمحاسبة العامة (المالية) والمحاسبة التحليلية.
- يسهل الحصول على الإئتمان من البنوك.

- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف .
- متابعة جميع نشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.
- يلزم المستويات الإدارية بالمحافظة على المواعيد وعدم اتخاذ القرارات قبل أخذ جميع العوامل بعين الإلتبار.
- إنه الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدما كمية المبالغ التمويلية اللازمة ومتى تتم الحاجة إليها.

❖ الفرع الثاني: العراقيل التي تواجه الموازنات التقديرية:

رغم تعدد مزايا الموازنات إلا أننا نجد في المقابل حدود الإنتفاع منها ،وعراقيل تواجهها والتي نذكرها على النحو التالي³⁴ :

- انعدام روح التعاون التي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية.
- عدم كفاية الدراسات الخاصة بالأسواق وحالة الطلب وأذواق المستهلكين.
- عدم استخدام الكميات بجانب القيمة.
- انعدام مراجعة التقديرات ودراستها.
- عدم القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الإختلافات والإنحرافات.
- عدم المراعاة بين المخزون السلعي والإنتاج.
- عدم مراعاة القدرة المالية للمشروع.

³⁴ - (<https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-88645.html>, consulté le 31/03/2019, à : 00h26min1))

خلاصة الفصل:

إن استخدام أسلوب الموازنات التقديرية في المؤسسة له أثر كبير في السير الحسن له والإستغلال الأمثل لمواردها باعتبارها أداة ناجعة لمراقبة التسيير ، فالموازنات التقديرية باختلاف أنواعها عبارة عن خطط خاصة بفترة زمنية مستقبلية وأن الخطط يجب توزيعها على جميع المسؤولين حتى يكونوا على دراية بما يجري دخلها ، كم أنها تعتبر أداة للرقابة والتقييم ، ومن خلال ما سبق نقول أن الموازنات التقديرية عبارة عن الترجمة النقدية لبرنامج العمل الذي هو عبارة عن الأهداف المسطرة لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة والتي يهدف من ورائها إلى تحقيق التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة وكذلك تقييم الأداء وتحفيز العمال والمسؤولين ويكون ذلك عن طريق التخطيط ، التنسيق ، والرقابة ، وهذا ما يخلق أثر مباشر في تحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وقد تناولنا في هذا الفصل مختلف أنواع الموازنات (موازنة المبيعات ، الإنتاج... إلخ) ومدى فعاليتها ، كما أنه يوجد عدة إجراءات يجب اتباعها لإعداد الموازنات التقديرية ، ومرورها بعدة مراحل ، إلى جانب عدة أساليب لإعداد وتحضير هذا النوع من الموازنات ، حيث ركزنا في الفعالية على الرقابة وتحليل الإنحرافات.

وعلى الرغم من تميزها بمجموعة من المزايا أولها وأهمها إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل ، إلا أننا نجد حدود للإنتفاع من هذا النظام يجب على المؤسسة التوقف عندها ، بالإضافة إلى بعض النقائص تؤدي إلى ضعف هذا النظام أولها عدم كفاءة المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

**الفصل الثاني: الموازنة
التقديرية و اتخاذ
القرار**

الفصل الثاني : الموازنة التقديرية و اتخاذ القرار

تمهيد :

على الرغم من أنه لا يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم ، إلا أنه من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة ، والإنسان ملزم بالإجتهاد للوصول إلى القرارات السليمة ، فإن اتخاذ القرار هو عملية متحركة تلزم متابعة نتائج قرارته عند الحاجة . كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جميع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية الأمر الذي يؤدي إلى البدائل الممكنة للحل ، وتمثل عملية اتخاذ القرارات جوهرية نشاط الفرد والجماعة في حياتهم وفي مجال أعمالهم ، فهي تعتبر من مقومات الحياة ، وهي من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير قراراتها الإستراتيجية .

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة اتخاذ القرارات وعلاقتها بالموازنة التقديرية من خلال مبحثين:

المبحث الأول: اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية واتخاذ القرار

المبحث الأول: إتخاذ القرارات

يرتكز كل نشاط في الإدارة على مفهوم القرار الإداري الذي يعد الإختيار الأمثل لحل العمليات المعقدة كما أنه الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة ، مهما كان نوعها وتندمج هذه لعملية في عدة مجالات اجتماعية ، تنظيمية ، بيئية ، اقتصادية ، كما انها تتضمن عناصر متعددة وصفات تميزها عن العمليات الإدارية.

✓ المطلب الأول: مفهوم ومراحل وخطوات اتخاذ القرارات

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرارات³⁵

"...يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة...."

"...ويعرف اتخاذ القرار بأنه هو اتخاذ بديل من عدة بدائل وأن هذا الإختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل الجوانب المشكلة موضوع القرار وعليه يجب أن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة إن لم يكون هناك بديل لما كانت المشكلة لعدم وجود مجال للإختيار وبالتالي لا يوجد حاجة لاتخاذ القرار."

وعليه فمن المهم التمييز بين اتخاذ القرار في حد ذاته وعملية صنع القرار ، كما يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار عملية لإختيار لبديل من عدة بدائل علي أساس بعض المعايير قصد تحقيق هدف معين وبالتالي فوضع القرار يتطلب وجود هدف وتعدد بدائل.

ومن أهم الفروقات بينهما نذكر ما يلي:

❖ اتخاذ القرار يعد الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره علي أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ...

❖ أما عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى الإختيار الأنسب والأفضل فالقرار إذا هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار.

³⁵ طارق عبد الرؤوف عامر، صناعة واتخاذ القرار، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع-القاهرة، 2016، ص: 130-132-133.

الفرع الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات.36

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي يجب علي المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة. ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض العلماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
2. البيانات والمعلومات الكمية.
3. البيانات والمعلومات النوعية.
4. الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة ، والسياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير-متخذ القرار-وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع ، الذي يعتمد على

³⁶ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والتشر، صناعة القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، ص : 18-19.

التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود .

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

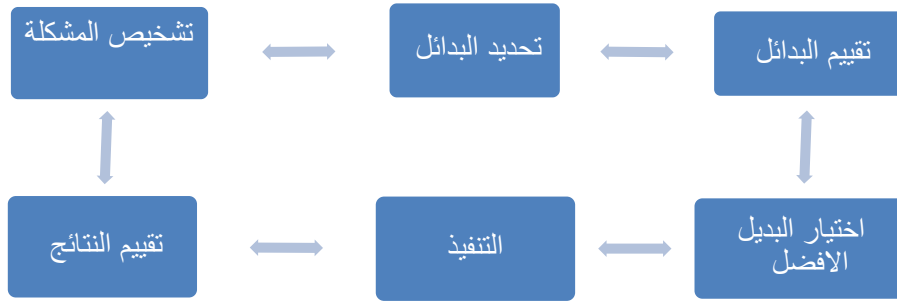
وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة ، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- قيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة.
- كفاءة البديل ، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنهي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في تحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف المواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

الشكل رقم: 09 - خطوات اتخاذ القرار-



المصدر: من اعداد الطالبة

✓ المطلب الثاني: أنواع وأساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

❖ الفرع الأول: أنواع القرارات الإدارية³⁷:

1- القرارات التقليدية: وتنقسم إلى:

أ. القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والإنصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ،وكيفية معالجة الشكاوى.

وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب. القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2- القرارات غير التقليدية:

أ. القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع ،وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير. متخذ القرار. بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ،وهنا يسعى المدير. متخذ القرار. لإشراك كل

³⁷ - نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الادارية، انواعها وملراحلها، ط1، صك 63-64-65-66.

من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب. القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والإحتمالات وتناقشها.

✚ فهناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

1. تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياديتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

2. تقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصيته وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

3. تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الإحتمالات، إن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للإختيار تحت ظروف عدم التأكد.

5. تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة ،وقد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالأهداف المتوقعة.

6. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين متقاطعان هما :

- البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتداني ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.
- البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.

7. تقسيم بحسب مسؤولية اتخاذ القرار:

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية ،كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة. إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها. وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.

أولاً: الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للمنظمة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار ،إما ثقة في قدرته وسلامة قراراته وبتكلفة منخفضة وإما خوفاً على سلطته ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية ،أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية ،وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي بالتراجع. إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره ،ومن بين هذه الظروف ما يلي:

- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدراً من السرية.
- إذا كانت القرارات طائفة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.
- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة ،سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إذن فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفاً، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

ثانياً: الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

يعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يتراوح عددهم بين اثنين "02" فرداً وخمسة وعشرين "25" فرداً يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعات في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل.

وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن "قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد"، لذلك أنه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتهي إلى الأساليب الإدارية الحديثة.

وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنبها من اتباع هذا الأسلوب:

1. توفر القرارات الجماعية قدراً أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد وأحياناً خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
2. تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية اتجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطياح الأخطاء أينما كانت.
3. من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسع مجالاتها في الوظائف المختلفة وبالتالي تنوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.
4. تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية اتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية بحفزهم للعمل، ويحثهم على الإلتزام الجماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.

على الرغم من كل هذه النقاط الإيجابية، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض الأعراض السلبية المرتبطة بنتائج العمل الجماعي، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1. تشتت مسؤولية اتخاذ القرار بين أفراد الجماعة، وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها تتطلب قيام فرد واحد بإصدارها وتحمل مسؤوليتها.
2. ارتفاع التكلفة الزمنية للقرارات الجماعية، وعدم ملاءمتها لحالات الطوارئ.

3. ابتعاد القرارات الجماعية في الغالب عن الدقة والموضوعية ،فهي قد تكون عملية توفيق بين الآراء المتعارضة أو تتأثر نتائجها بآراء الأغضاء الأكثر نفوذاً.

4. ان ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق والتنظيم ،فهناك أعضاء يملون للسيطرة على الرأي أو الموضوع أو الوقت في حين نجد آخرين وبسبب شخصيتاهم يميلون للإعتماد على الفئة الأولى من الأفراد لأداء العمل وتكرار ما قيل ،وعادة يعاني هذا النوع من الخوف من الكلام أو الصلابة.

وبسبب هذه الديناميكية أيضا قد يضيع الكثير من الوقت في انتظار المشاركين في الإستعدادات والكثير من النفقات على هذه الاجتماعات. كما قد تفتقد هذه المجموعات للتحليل الدقيقة والإستغلال الأمثل للمعلومات بالإضافة إلى فقدان السرية.

❖ الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

تعتمد اساليب اتخاذ القرار على عدة عناصر أساسية تتمثل في 6عناصر التالية :

1. توفر البدائل: وجود القرار في الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الإختيار من بينهم ،أي وجود أكثر من طريقة لمواجهة الموقف والوصول إلى الهدف.

2. الإختيار: يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات بالذكاء والحنكة والقدرة على دراسة الأمور وظروفها واحتمالاتها وبالتالي فالإختيار بين البدائل لا بد أن يتم عن وعي وتفكير ومحاكمة دقيقة للبدائل. والإختيار يعني الإستقرار على حل من خلاله تزداد فرص الوصول إلى الهدف.

3. الهدف: إن كل قرار يعالج موضوعا معينا أو مجموعة من المواضيع لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقا ،والأهداف هي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة لديها والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية التي تصاحب العمل الإداري. وتحديد تلك الأهداف يعتبر معيارا يمكن استخدامه لإختيار القرارات ويرر الغاية التي تتخذ القرارات من أجلها.

4. الفترة الزمنية المعنية: يحتاج اتخاذ القرار بمراحله المختلفة إلى وقت معين ويختلف هذا الوقت من موقف إلى آخر حسب سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة وإجراء المفاضلة بين البدائل ولكن أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لمعالجة الموقف.وعلى الرغم من أنه لا توجد

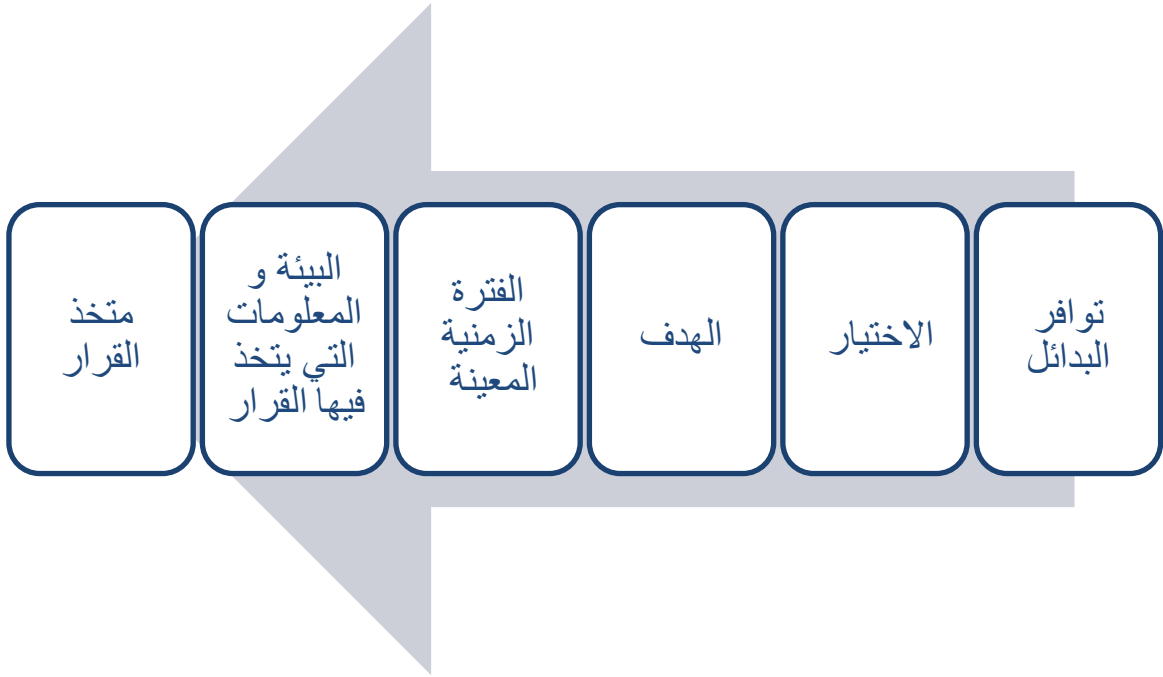
الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية واتخاذ القرار

معايير ثابتة لاختيار ذلك الوقت فإنه لا يعدو أن يكون الوقت الذي ترى فيه الإدارة أن القرار ينتج فيه أفضل الآثار تحقيقاً لأهدافه.

5. البيئة والمعلومات التي يتخذ فيها القرار: تؤثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية ودينية على متخذ القرار عند اختياره للبديل الملائم. وكذلك فالبيانات لها تأثير كبير وفائدة لإتخاذ القرار.

6. متخذ القرار: هو من له سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة وعمله يقودها إلى النجاح أو إلى الفشل. وهنا يجدر الإشارة إلى الجدل والخلاف القائم بين العديد من الكتاب حول مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار. إذ يقصد بصنع القرار عملية هيئة المعلومات وصياغة البدائل لعلاج مشكلة بينما يشير اتخاذ القرار إلى اختيار البديل الأرجح والأمثل.

شكل رقم: 10 – أساليب اتخاذ القرار-



المصدر: من اعداد الطالبة .

تتعدد أساليب اتخاذ القرار وتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، ويعتبر الحدس والحكم الشخصي من أسهل أساليب اتخاذ القرار، ويمكن تصنيف الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار إلى ما يلي:

أ- أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية في صنع القرار كونه يفتقر للأساس العلمي الصحيح، فهو يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار ونظرتة للأمور وتقديره لها أساس شخصي، كما أنه غالباً ما يستمد حكمه من خبراته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وطالما أنه لا يستخدم طريقة موضوعية أو معايير معينة في اتخاذ القرار، فإن نجاح نتائج التنفيذ أو فشلها يعتمد على مدى نجاح قدراته النظرية أو فشلها في فهم المعلومات واستخدامها لوضع قواعد تقديرية لإختيار الحل المناسب.

ب-أسلوب مراجعة القوائم:

يعتبر هذا الأخير أكثر الأساليب بساطة حيث يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، على أن تكون هذه العوامل إيجابية حتى يتم اختيار البديل المناسب من بين بدلين فقط.

ج-الأسلوب الوصفي:

يقوم هذا الأخير على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين متغيرات مشكلة ما، حيث يدرس المسؤول صفات كل متغير (الإيجابية والسلبية)، ثم يحدد أهمية كل متغير ليحدد في الأخير النتائج التي تترتب عن اختيار متغير دون غيره من المتغيرات، ومن ثم يبني على هذه النتائج قراره النهائي. ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار هي طريقة التصنف أو الأولويات وطريقة تحليل تشكل الحالة.

د-الأسلوب المعياري:

يتضمن هذا الأسلوب بعض الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار، لا سيما في حالات المخاطرة وعدم التأكد، إذ يمكن من التوسع في دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في صنع القرار وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي بعيداً عن التقدير الشخصي، ومن الطرق المعيارية المستخدمة في صنع القرار نذكر: نقطة التعادل، مصفوفة العائد، شجرة القرارات، الرقابة على المخزون والتحليل الحدي.

هـ-الأسلوب الكمي:

يعتمد هذا الأسلوب بخلاف الأساليب السابقة على استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات وبعض الأدوات الإحصائية والإعلام الآلي التي تعمل على تحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيداً عن الحدس والحكم، إلا أن هذا لا يعني أن استخدام هذه الأساليب سوف يلغي التقديرات الخاطئة أو احتمالات الوقوع في الخطأ، لكن ستكون أقل ما يمكن باستخدامها.

✓ المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري وخصائصه

❖ الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري³⁸

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1- أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الإهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

2- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطراف الإجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4- العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

-الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره .

-الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

-الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال

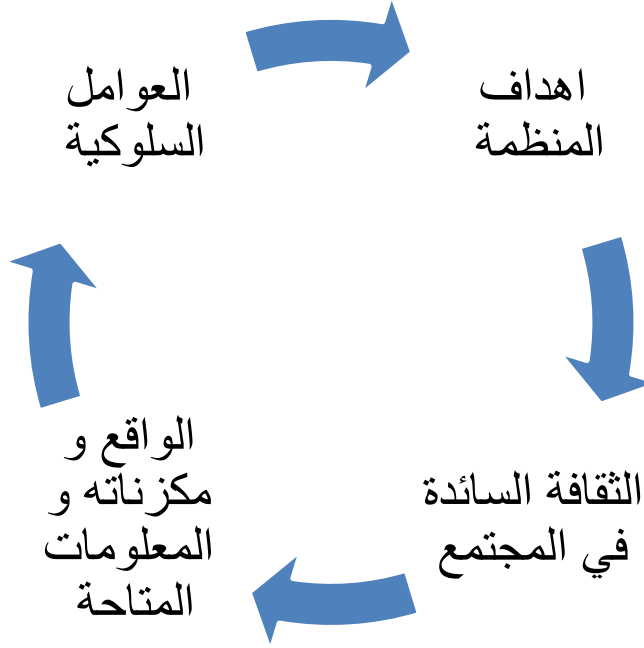
1. تحديد الأهداف له.

2. إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

3. مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

³⁸ - نفس المرجع السابق .

شكل رقم -11:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار-



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ الفرع الثاني: خصائص القرار الإداري 39:

- 1- القرار الإداري تصرف قانوني: إن السلطة الإدارية أو الإدارة العامة تصدر عنها تصرفات كثيرة إلا أن هذه الأعمال لا يمكن أن توصف كلها بأنها قرارات إدارية، فحتى يكون التصرف أو العمل الصادر عنها قرارا إداريا يجب أن يكون عملا قانونيا يصدر بقصد ترتيب أثر قانوني.
 - 2- القرار الإداري ذو طابع تنفيذي: فيكون من شأنه ترتيب آثار أو أدى بذاته بإحداث مركز قانوني جديد مثل قرار تعيين شخص في وظيفة معينة أو تعديله مثل ترقيته أو إغائه مثل فصله، من خلال الإمتيازات المعترف بها للإدارة في اتخاذ القرارات الإجبارية دون الحاجة للجوء للقضاء، عكس الوضع الطبيعي وتنفذ بلا وساطة وهذا ما يطلق عليه "بمبدأ الإمتياز والأولية".
- فالقدرات الإدارية تتمتع بالإلزامية منذ صدورهما لإحترامها الإجراءات القانونية التي تخضع لها وفق ما تنص عليه القوانين والتنظيمات، وكل من يدعي خلاف ذلك عليه إثباته ضد الإدارة التي تكون دائما في مركز المدعى عليه.

³⁹-<https://hrdiscussion.com>, consulter le: 05/05/2019, a: 23:12:04

3- القرار الإداري صادر من مرفق عام: وهو بذلك يختلف عن العمل التشريعي والقضائي، بل مصدره بصفة عامة هي المرافق العامة القائمة في إطار السلطة التنفيذية مركزية كانت أو محلية أو حتى مرافق مصلحيه .

4- القرار يصدر بالإدارة المنفردة للإدارة: وعليه فالعقود التي تبرمها الإدارة طبقا للمرسوم الرئاسي 250-02 المؤرخ في 24 جويلية 2002 و المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية المعدل و المتمم، و التي تتطلب وجود إرادتين متقابلتين ليست قرارات إدارية، إلا أن ذلك لا يعني صدور القرار الإداري عن إدارة واحدة ففي كثير من الأحيان يلزم القانون مروره بعدة إدارات مثل رخصة البناء.

بل الأمر يتعدى إلى القرارات التي تصدرها الإدارة بناء على طلب إدارة أخرى مثل طلب التوظيف و التحويل، فلا يمكن إزالة عنها صفة القرار الإداري لأن في النهاية قرار التعيين أو التحويل صدر عن إدارتها المنفردة. والأثر ذاته ينطبق على القرارات الناتجة عن التفاوض مع النقابات وممثلي الموظفين وقد نجد في أحيان كثيرة أعمال مختلطة صادرة عن الإدارة تجمع فيها بين العمل التعاقدية والإنفراد يمثل عقود الإمتياز. إلا أن الإدارة وفي إطار تمتعها بالإرادة المنفردة تتأرجح بين السلطة التقديرية والسلطة المقيدة التي يضبطها القانون، فقد نجد الإدارة لها السلطة التقديرية والحرية في تقدير الظروف وتكييف الوقائع المعروضة أمامها فلا يلزمها القانون بإجراء أو تصرف معين، مثل قرارات الضبط الصادرة عن سلطات الضبط من رئيس الجمهورية إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي فللساهرين عليها كامل الحرية في تقدير الأوضاع واتخاذ الإجراءات التي يرونها مناسبة.

وفي الأخير نستخلص أن القرار الإداري ذو خاصية قانونية أي انه يخلق آثار قانونية وصادرة عن سلطة إدارية مختصة، كما أنه وسيلة قانونية تساعد في تسيير أعمال ونشاطات المؤسسة، ويتم صدوره من السلطة الإدارية العليا ولا يحتاج للمصادقة عليه من جهة أخرى.

كما أنه يتم في الحاضر لكن نتائجه وانعكاساته في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية واتخاذ القرار.

✓ **المطلب الأول: معيقات وأهمية اتخاذ القرار الإداري**

❖ **الفرع الأول: معيقات اتخاذ القرار الإداري⁴⁰**

رغم تعدد عناصر وخصائص اتخاذ القرار الإداري إلا أن هناك معيقات تستصعب اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها فيما يلي:

• **قصور البيانات والمعلومات:**

ويرجع عدم توافر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:-

1. أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.
2. أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.
3. أن يكون هناك عيوب شبكة الإتصالات تعيق انسياب المعلومات.

• **التردد في اتخاذ القرارات:**

وهو كثيرا ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل، وأسباب ذلك ما يلي:

1. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة.
2. عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
3. عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصاحبها تردد.

• **ضعف الثقة المتبادلة:**

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها فإنها تكون في إطار مشوه يسلمها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

⁴⁰ - : spéciales. Bayt.com, consulter le : 12/05/2019, a : 00:26:32

• وقت القرار:

كثيراً ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لإتخاذ قرار في عجلة من الوقت، تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

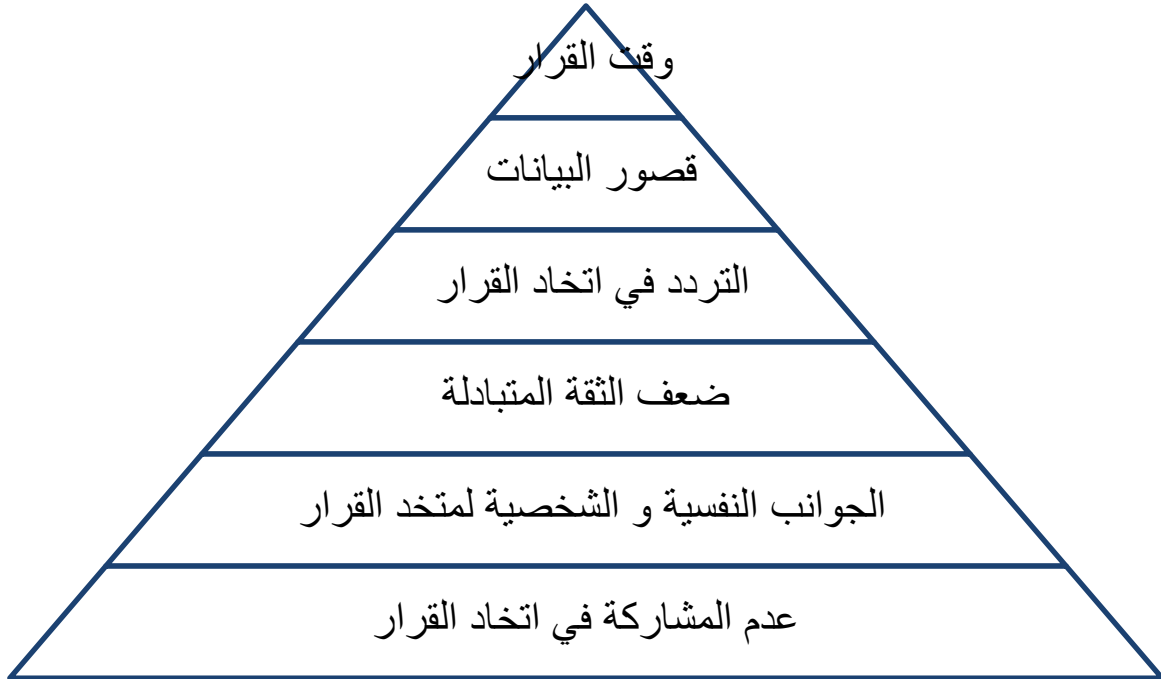
• الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار:

لا نستطيع تجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، فالتفاعل قائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه، وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكها الإداري بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقات لإتخاذ القرار.

➤ عدم المشاركة في إتخاذ القرارات:

إن نماذج القيادة الإدارية السائدة هي التي تحدد مدى المشاركة في إتخاذ القرارات وتشير آراء المفكرين المحدثين في الإدارة إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق إتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية إتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته. وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار إن تضع في الإعتبار الوقت المتاح وقلة التكلفة وسرية القرار. والشكل التالي بين أهم معوقات إتخاذ القرار:

شكل رقم: 12 - معيقات اتخاذ القرار-



المصدر: من اعداد الطالبة

➤ أخطاء شائعة في تحليل المشكلة واتخاذ القرار⁴¹:

أثناء عملية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة الذكر. نذكر من بينها ما يلي:

- عدم الإقرار: يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الإقرار به، وهذا ما يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.
- التردد: ويحدث هذا نتيجة خوف متخذ القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك باتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلباً على معنويات العاملين.

- اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء: وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجؤون إلى اتخاذ القرار بسرعة على أساس

⁴¹ - د، عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984 ن ص 165.

أنه ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء، من الواضح أن هذا المدخل عموماً يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها.

● الافتراض أن الناس منطقيون: وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند اتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، من الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم ويسألهم كيف يرون القرار؟

● نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا: وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قراراً من دون العودة إلى رئيسه قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفض الإدارة العليا، وهذا يعمل على إضعاف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار.

● عدم الثناء حيث يستوجب الثناء: عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم (كما ينبغي على الأقل). ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتأييد يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يسحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعدوا المشرف على اتخاذ القرارات الجيدة إذا لم يعلمهم بتقدير أو ثناء.

لذا يجب تفادي مثل هذه الأخطاء للخروج بحل للمشكلة واتخاذ لقرار الصحيح من شأنها.

❖ الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار

تنبع أهمية اتخاذ القرار من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته أو عائلته، أو أي مجال آخر من مجالات النشاط الإنساني، وتبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الفرد والمجموعات ومستوى المنشآت المحلية والدولية.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط اتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة وتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت وتعمقت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من الأطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية، من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية⁴²:

⁴²- أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصرن 2007، ص 34.

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة ، حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية ، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية ، ولا يختلف الأمر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق وغيرها.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله ، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ ...وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة ، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المؤسسة أو فشلها.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو بالتسويق أو الموارد البشرية أو التمويل ، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

✓ المطلب الثاني: الموازنة التقديرية واتخاذ القرار

ترتكز الموازنات وإعداد التقارير على آلية اتخاذ القرارات التي يجب على الإدارة أن تتخذها ، هذه القرارات قد تكون قرارات قصيرة الأجل أو قرارات تتصف وتؤثر على أعمال المنشأة لعدة سنوات قادمة وهو ما يطلق عليه القرارات طويلة الأجل.

ومن الأدوات التي تساعد على اتخاذ تلك القرارات إعداد الموازنات التقديرية على اختلاف أنواعها وتحليل الإنحرافات الناجمة من مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات التقديرية.

لا شك أن من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الإهتمام بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة هي زيادة الإتجاه نحو حل العديد من المشاكل باستخدام الطرق العلمية المختلفة ، حيث اهتمت هذه الطرق بتحليل المشكلة موضع الدراسة ، واختيار القرار المناسب ووضعه للتطبيق.

غير أن دراسة المشاكل المتعددة وتحليلها يقوم على جملة من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بهذه لمشاكل ، التي من شأنها أن تساعد المسير في معرفة احتمال حدوث المتغيرات والحالات غير المتوقعة.

من هنا تبرز إحدى أهم المشاكل الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية ، ألا وهي مشكلة نقص المعلومات المتعلقة بظروف العمل وإمكانياته والقيود المفروضة على أدائه وعدم القدرة على

توفيرها عند الحاجة، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرار تتصف بالمخاطرة وعدم التأكد إذا لم تتوفر لدى المسير أساليب عملية جيدة تعمل على توفر البيانات والمعلومات الصحيحة والملائمة. من هذا المنطلق فإن الإدارة تواجه يوميا العديد من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق عن المستوى المطلوب الوصول إليه، أو بصيغة أخرى اختلاف النتائج عن الأهداف المرسومة فإذا كانت هذه الحالات معروفة أو عادية فإن معالجتها لها إجراءات معروفة ومحددة، وإذا كانت غير واضحة المعالم فإن ذلك يستدعي المعالجة الدقيقة للتقليل من الإختلافات الحاصلة. ولمعالجة المشاكل غير العادية يمكن الإعتماد في ذلك على الأسلوب الكمي وفق الخطوات التالية⁴³:

1. تحديد طبيعة المشكلة: لا بد من جمع مختلف المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتحديد العوامل التي لها تأثير عليها، أخذاً بعين الإعتبار القيود المفروضة على الظاهرة المكونة للمشكلة وبالتالي تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه من حلها.
2. بناء النموذج الرياضي: التعبير عن العلاقات التي تربط بين المتغيرات والمعاملات في صورة معادلات رياضية، للبحث عن البدائل والحلول المختلفة.
3. حل النموذج: في هذه الخطوة يتم حل الجملة المكونة للنموذج ثم تحديد أهم البدائل المتعلقة بالمشكلة لإختيار أحسنها وتحديد أنسبها.
4. اختيار النموذج: تقتضي هذه الخطوة ضرورة اختيار صحة البديل الذي تم اختياره والتأكد من أنه الحل المناسب للمشكلة.
5. تطبيق النموذج ومراقبته: تنفيذ البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة والتأكد من فاعليته عن طريق المتابعة المستمرة حتى ضمن المسير تحقيق الأهداف المرجوة وقد نتج عن هذه المراجعة ضرورة القيام ببعض التعديلات فيما يتعلق بالهدف المطلوب تحقيقه أو بعض المتغيرات والعلاقات القائمة من أجل تصحيح أي انحرافات تحدث مستقبلا. (.)

⁴³ - برنامج مساعد الحاسب، لموازنات وإعداد التقارير، مؤسسة عامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ص22.

وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص أن الوصول إلى إعداد وثائق مثل الموازنة التقديرية سيمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الإستراتيجية لها وتمثل في قرارات الإستثمار والتمويل ، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع الإستثمارية واختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها وأقل خطر ، أما الثانية فتتضمن تحديد طرق التمويل وأنسب مصادرها.

ومن هنا نستنتج أنها توجد علاقة تأثير وتأثر بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرار ، حيث يتخذ المديرين القرارات في ظروف معينة وتحت ضغوطات مختلفة ، ومثلما يحتمل أن تكون نتائجها إيجابية ، فقد تكون أيضا سلبية ، وهذا ما يستدعي الإعتماد على إجراءات وقواعد معينة عند اتخاذ أي قرار ، ومن الإعتمادات التي يجب أن تراعى في عملية اتخاذ القرارات هي:

- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية.

- الإعتماد على القرارات العملية التي تسمح بتحقيق الهدف ، أي التركيز على الإجراءات القابلة للتطبيق وليس الإكتفاء بالجانب النظري فقط.

- العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار ، وتقديم لهم كل الأدلة بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة

ومن هنا تظهر مقدرة العمال على العمل الخلاق والإبداع والقيام بالمبادرات البناءة التي يتطلبها الوضع ، فالإنسان الذي تكون عنده الفكرة الصائبة والتحليل المنطقي للعمل الذي يقوم به ، يستطيع أن يأتي بأشياء جديدة تساعده على بلوغ الهدف وكل هذا لا يتحقق إلا بترك الأعمال الجزئية والتكاملية للقرارات لأولئك الأفراد. وهذا ما يزيد من فعالية الموازنة التقديرية ودقتها.

كما أننا نجد أن عدم التسرع في اتخاذ القرار لأي سبب من الأسباب كالضغوطات التي تأتي من المستويات العليا ، أو الأزمات الطارئة التي لا تسمح بدراسة المعلومات والتقارير دراسة موضوعية وعلى أسس علمية ، فالقرار الجيد الذي يحقق الهدف المنشود ، هو الذي يحتاج إلى وقت كافي من أجل فهم كل الظروف المحيطة وأبعاد المشكلات ودراستها بشكل دقيق وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الموازنة التقديرية.

ومن جهة أخرى نجد أن الموازنة التقديرية تستخدم في تحديد الإنحرافات وإعداد تقارير الأداء بمعنى مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة ، واحتساب الإنحرافات لكل عنصر سواء كانت هذه الإنحرافات إيجابية أو سلبية ومن ثم إعداد تقارير الأداء ، وماهية الأداة التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الإنحرافات ، على أساس شهري.

كما أن الموازنة التقديرية تدرس كل انحراف على حدة بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه ، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية ، ومن ثم يتوجه إلى تحليل الإنحرافات التفصيلية لكل

الفصل الثاني: دور الموازنة التقديرية واتخاذ القرار

عنصر ، حيث يتم ربط الإنحرافات بالنتائج الأخرى، وتقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الإنحراف واتخاذ القرارات لمعالجة تلك الإنحرافات ومنع تكرارها مستقبلا ، ومتابعة تنفيذ تلك القرارات والإجراءات التصحيحية.

ومنه نستنتج أن الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار ، من خلال المساهمة السريعة. وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الإنحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال معلوماتنا نستنتج أن عملية اتخاذ القرار من أصعب الوظائف الإدارية ، لكونها تعبر عن مدى كفاءة المدير في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن هذه العملية تتم وفق مراحل عملية مدروسة ، وأن آلية ممارسة هذه القرارات تكون حسب الحالة.

تحتوي عملية اتخاذ القرار اختيار بديل من البدائل المطروحة أو طرق العمل الممكنة التي توصل إلى هدف معين، قد تنطوي العملية على مجرد تطبيق الإجراءات والقواعد المعتادة ، وتصبح القرارات معقدة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والتحليل، وغالبا ما تكون القرارات بسيطة من النوع الروتيني المتكرر القابل للبرمجة.

ومن أجل اتخاذ قرارات سليمة ، يستعمل متخذ القرار عدة أدوات لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن بين هذه الأدوات " الموازنة التقديرية " التي تسمح بتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات الموازنة وتحليل هذه الانحرافات حسب أسبابها ، مما يحقق اتخاذ القرارات لتصحيح أخطاء التنفيذ. حيث حاولنا تحليل وتفسير كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار وكيف تعتبر أسلوبا فعالا لذلك.

الجانب التطبيقي

مقدمة الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين وللإجابة عن الإشكالية الأساسية سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى دراسة تطبيقية خاصة بالإستشهاد بدراستين سابقتين ألا وهي الشركة الإفريقية للزجاج ومؤسسة البناءات المعدنية، بغية معرفة دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسات E.CO.ME.S.، وسنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الأول : حول الدراسة التطبيقية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل و تقسمها بدورها الى ثلاث مطالب

-المطلب الأول : نشأة و تطور الشركة

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

-المطلب الثالث : عرض الإستبيان و تحليل الإنتاج .

أما المبحث الثاني سيكون حول دراسة ميدانية في مؤسسة البناءات المعدنية E.CO.ME.S.، و نقسمها الى مطلبين :

-المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة E.CO.ME.S

-المطلب الثاني : دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب .

المبحث الأول: 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.

❖ **المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة:**

1 -نشأة الشركة الإفريقية للزجاج:

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

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

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 توأكت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة CIVIC : 82- 84 بداية الإنجاز؛

- شركة - EDIC : 84-86 متابعة الأشغال؛

- شركة : ENAVA استلمت المشروع في مايو 1986 للإستغلال .

ثانياً: مرحلة التوسع:

الجانب التطبيقي

تمتد من 1987 إلى 1996 بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى صناعة أنواع معتمدة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في انجاز:

(أ) وحدة جديدة للزجاج الأمني:

يضم هذا المشروع مختلف أنواع الزجاج الأمني الخاص بالسيارات (أمامي ،خلفي ،جانبي) زجاج مصفف Feuillète ، زجاج مقاوم temps ، زجاج مصفف abline، 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 السجون ...الخ؛
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات، ويستعمل في قطاع البناء و 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 جديدة للزجاج السائل:

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

✓ أهم زبائن الشركة:

❖ شركة ENAD صناعة المنظفات؛

❖ شركة هنكل HENKEL؛

❖ شركات خاصة مثل النسر GSPH وVOR.

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 ،الدلومي ، 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.

- معالجة الدلومي 3000 طن سنويا

-معالجة الفسفاط 3000 طن سنويا

- معالجة الكالكير 3000 طن سنويا

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.

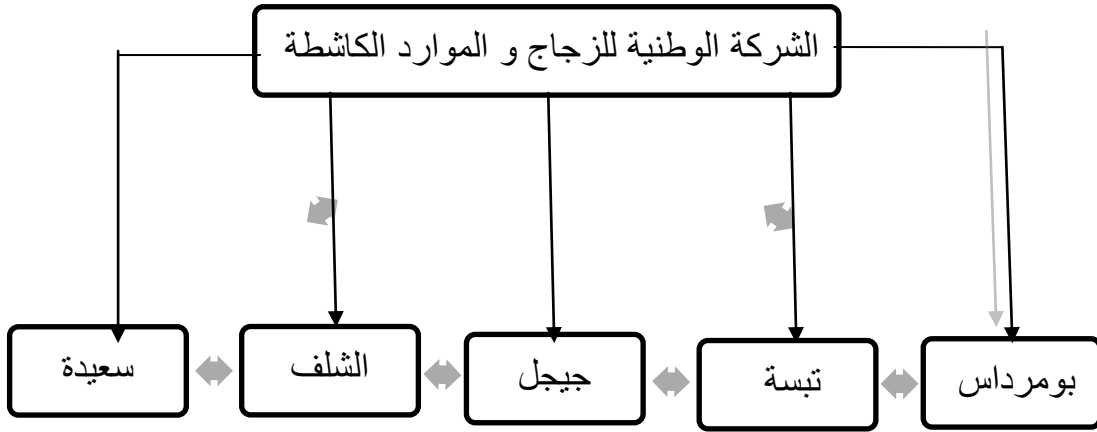
ثالثا: مرحلة الإستقلال

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

- 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 بـ " 6 كلم"، وعن مطار عباس فرحات بـ " 2 كلم"، كما أنها تبقى متربعة على مساحة قدرها 17 هكتار و 66 أُر 25 سنتيمتر منها 9 هكتارات مبنية ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا بأتم معنى الكلمة لقربها من مصادر المواد الأولية ومركز 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(13): رقم فروع الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة.



الجدول رقم (04): التعداد البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

48	الإطارات
59	عمال موظفين
192	عمال تنفيذ
299	مجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

- 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 لمباني في الجزائر؛
- ✓ إنتاج الآجر والقرميد الزجاجيين

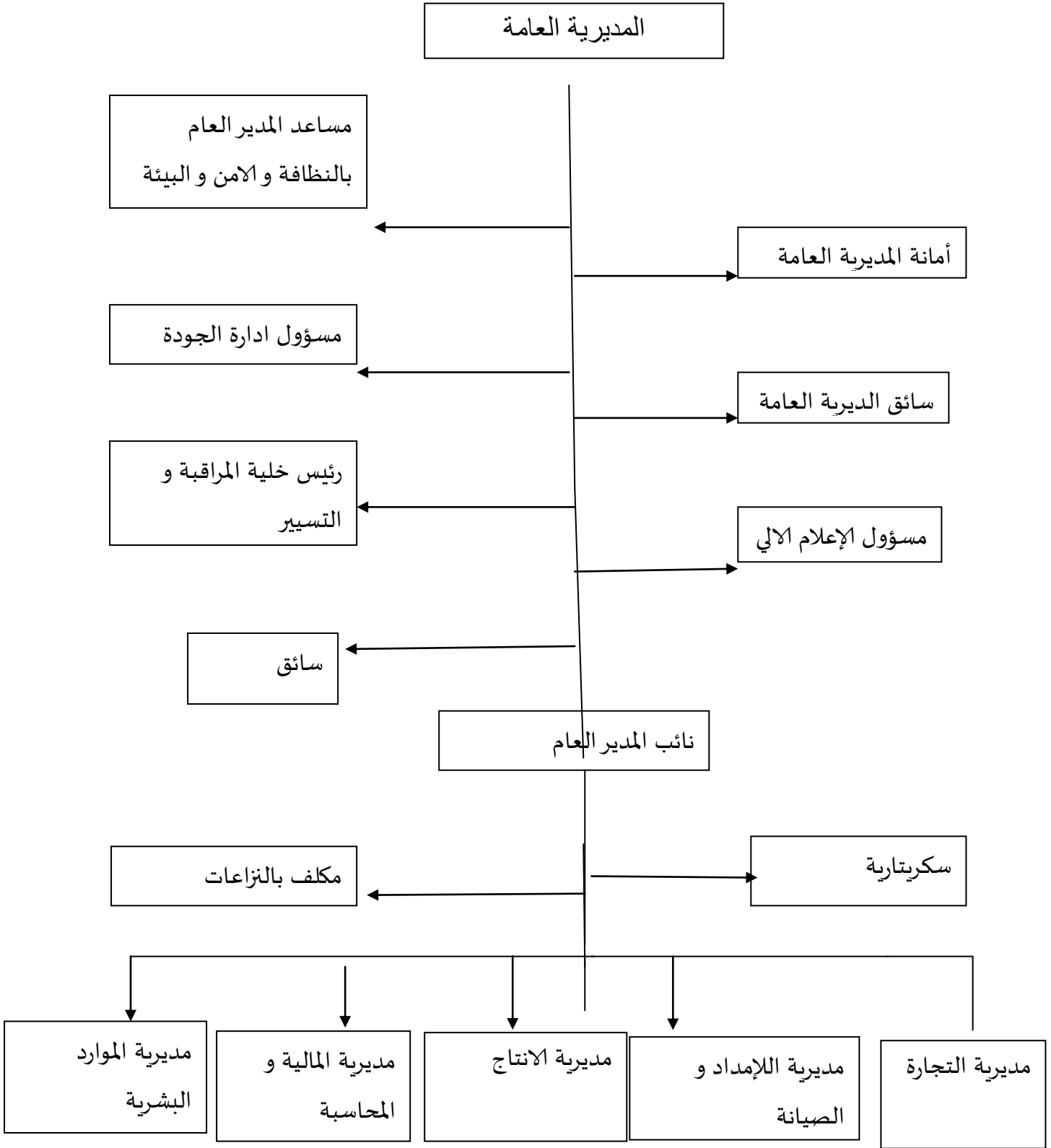
الجانب التطبيقي

- ✓ 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 مداخيل الدولة خارج المحروقات ؛
- ✓ السعي إلى إقامة صناعة تحويلية محلية من خلال الاستغلال الأمثل للمواد الخام.

- 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

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.



المصدر: مديرية الموارد البشرية (جيغل).

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؛
- 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 المراسلات؛
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

ج) مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والتسيير و المراقبة :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 المديرات؛
- القيام بعمليات الرقابة عند طلب من الإدارة العامة؛
- تحضير المخططات المالية؛
- 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 التحليل 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؛
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة؛

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؛
- 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 الإنضباط العام داخل الشركة؛
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

ي) المكلف بالنزاعات: هو مسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ويتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة؛
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات؛
- تكوين ملف المنازعات وتحضير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة؛
- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية؛

2- مديرية 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 المديریات كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الإتفاقيات 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 والمبيعات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد يقوم بإعداد تحقیقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

3- مديرية 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 مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية.

4- مديرية الإنتاج: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

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

ب) وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

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

✓ فرع الزجاج المصقوع إنتاج 15000 م 2 سنويا و 20000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي الخلفي.

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

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 بالإتصال مع العمال والرئيس. ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

- تسيير ملفات الموارد البشرية ومتابعة مساهم الموظفين الإجتماعي؛
- مراقبة حركية الموارد البشرية من ترقيات ، النقل ، استقبالات وغيرها؛
- متابعة وحفظ الملفات الإدارية للمستخدمين؛
- متابعة الحضور اليومي للعمال.

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

- مراقبة العطل السنوية الإستثنائية والغيابات ، وتطبق العقوبات القانونية في حالة حدوث رأي مخالف؛
- 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 التغيرات 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؛
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كسجل العطل السنوية.

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

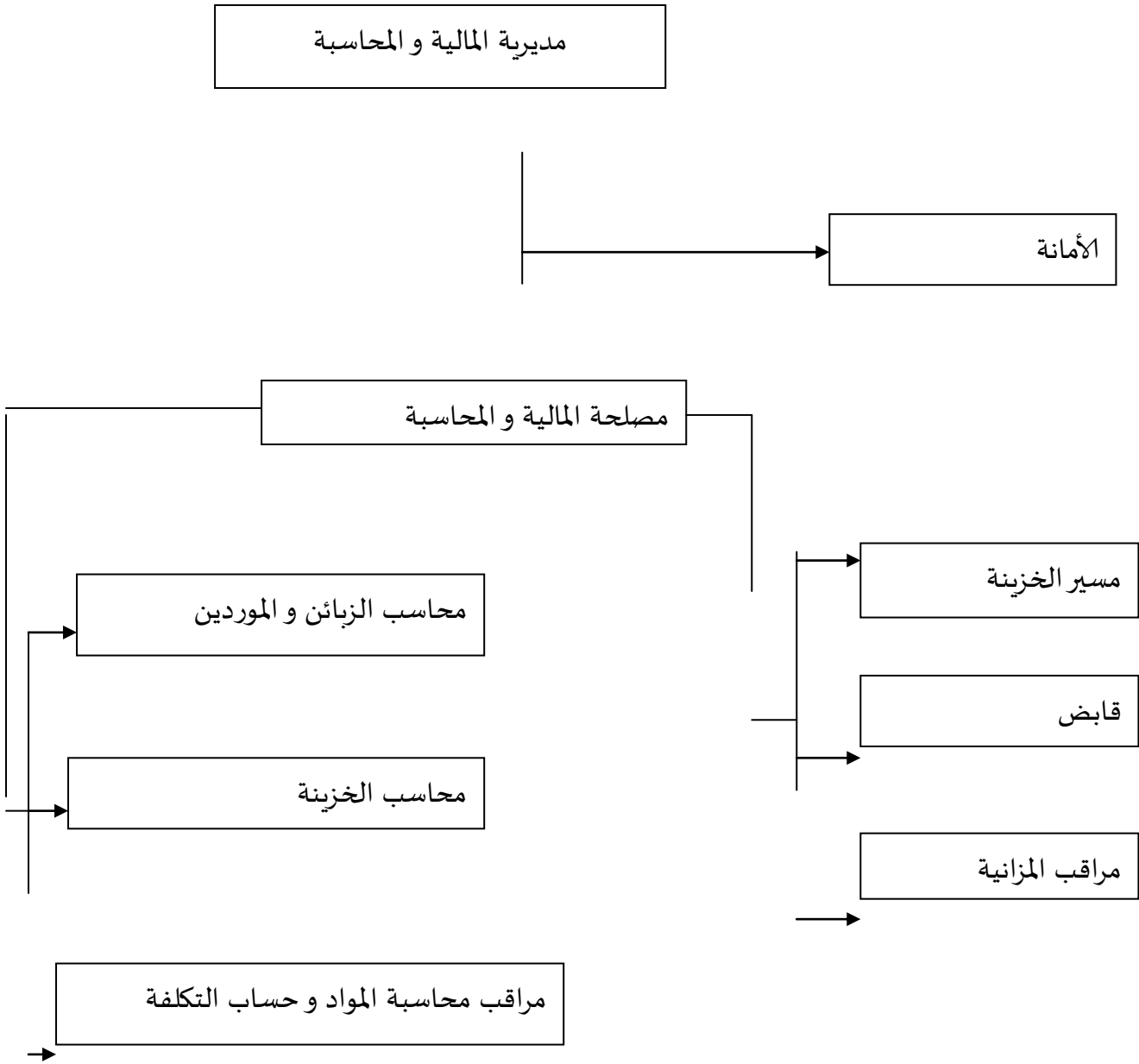
- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور؛
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور؛
- تسجيل المعلومات على شهادات التصريح للضرائب والضمان الإجتماعي للأجور.

6 - مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين ، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير (إعداد الموازنة التقديرية) وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق؛
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

المطلب الثاني : كيفية إعداد الموازنات التقديرية في الشركة الإفريقية للزجاج ودورها في اتخاذ القرارات

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.

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 هيكل 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.

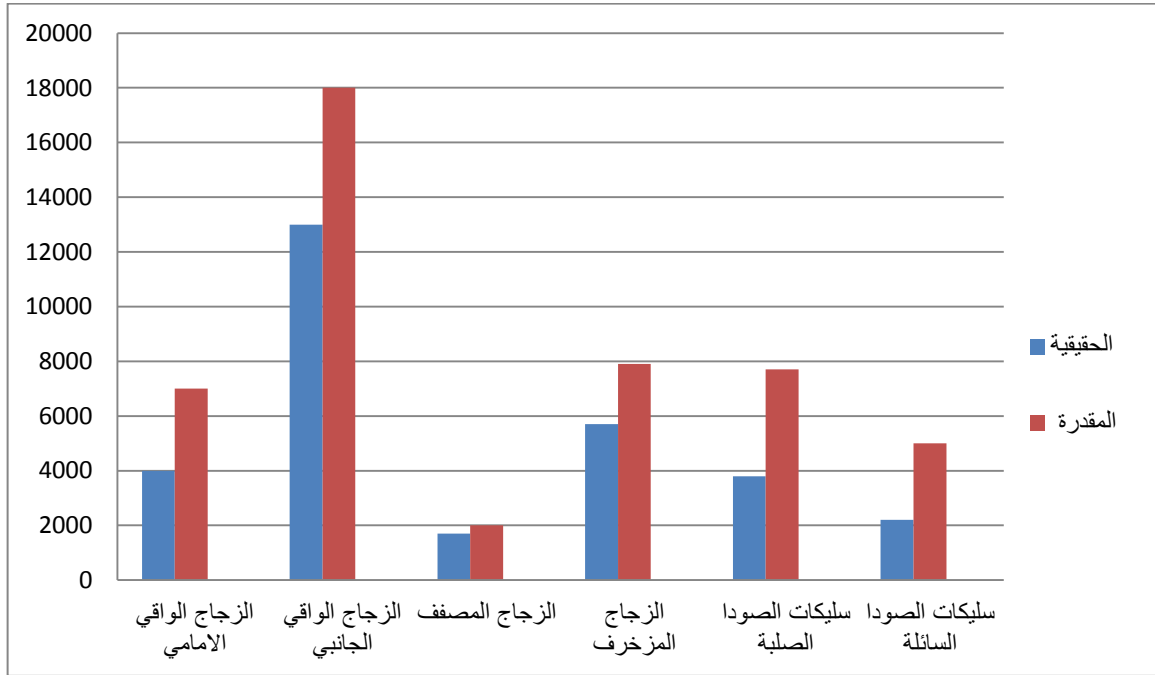
الجانب التطبيقي

الجدول رقم(05): لمبيعات المقدرة للشركة الإفريقية لسنة 2012 على أساس المبيعات الحقيقي 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 الامامي للسيارات
44.13%	81000	18000	169082	12488	μ	الزجاج الواقي الجانبي للسيارات
135.03%	49400	13000	17394	5531	M ²	الزجاج المصنف
-	196600	-	274289	-	KD	المجموع
39%	223126	7964	15092	5535	T	الزجاج المزخرف
109.86%	173.530	7400	82212	3526	T	سيلكتات الصودا الصلبة
127.3%	75840	4800	34193	2111	T	سلكتات الصودا السائلة
/	472496	/	266497	/	KDA	المجموع
/	1000	/	1849	/	KDA	خدمات اخرى
/	1500	/	6784	/		بضائع
/	450	/	552	/		خدمات مقدمة
/	672046	/	9185	/	/	المجموع 2
/	672046	/	549971	/	/	المجموع الكلبي

المصدر: ملاحق المؤسسة

الشكل رقم(16): المبيعات المقدرة لسنة 2012 مقارنة مع المبيعات الحقيقية لسنة 2011



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:

1. نمو حظيرة السيارات في الجزائر وكثرة حوادث المرور، الشيء الذي أدى لإرتفاع الطلب على زجاج السيارات؛
2. انتعاش الوضع الإقتصادي نتيجة تخطيط الدولة لعدة مشاريع كبرى تعتمد على الزجاج كمادة أساسية في الإنشاء؛
3. 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.

2- تطور مبيعات الشركة الإفريقية للزجاج:

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

الجانب التطبيقي

الجدول رقم (06): 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 الواقي الامامي
16982	12488	19239	7253	13945	12452	11168	11656	15505	15833	الزجاج الواقي 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 ملاحق المؤسسة .

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

الزجاج الواقي الأمامي 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 62.21% مقارنة بسنة 2011 .

الزجاج الواقي الجانبي 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 المصنف: كذلك عرف هذا المنتج تراجعاً فادحاً 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 تقديراته البيع لديها في ما يخص هذا المنتج في سنة 2012 بنسبة عالية جداً تقدر بـ 135.13% مقارنة مع 2011 .

الزجاج المقاوم: شهد هذا المنتج ارتفاعاً 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 بـ 15% مقارنة بسن 2011 .

• الزجاج المزخرف وسليكتات الصوديوم: بالنسبة لهذين المنتجين فقد تراجعت مبيعاتهما بنسبة متقاربة تقدر بـ 31% لكن الشركة قامت بالزيادة من توقعات البيع لديها لسنة 2012 بنسبة معتبرة تقدر بـ 109.66% و 127.3% 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 ارتفاعاً 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 الإنتهاء 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 والحقيقة واستخراج الإنحرافات وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

2- الموازنة التقديرية للإنتاج:

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

الجانب التطبيقي

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 وتمثل في:

- ❖ تقدير الإنتاج على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات باعتبار أن الشركة تنتج ما تباعه
- ❖ 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.

2- عرض الموازنة التقديرية للإنتاج:

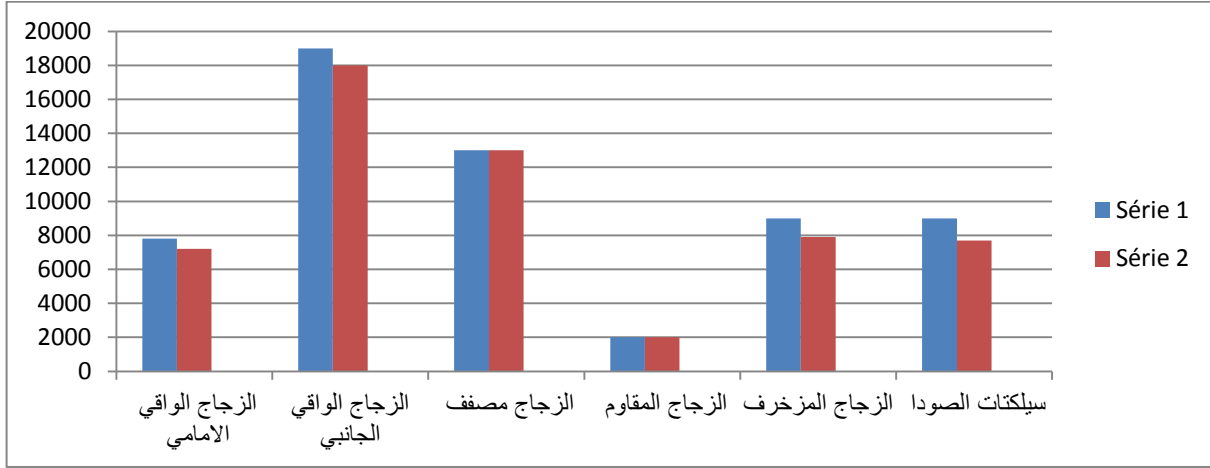
طبقا للمعطيات المقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير فقد كانت الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2012 حسب الجدول التالي:

الجدول (07): الإنتاج المقدر لسنة 2012 مقارنة مع المبيعات المقدره لسنة 2012

المبيعات المقدره لسنة 2012		الانتاج المقدر لسنة 2012		وحدة القياس	المنتوج
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية		
63000	7000	41250	7500	μ	الزجاج الواقي الامامي
81000	18000	55500	18500	μ	الزجاج الواقي الجانبي
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	سيليكتات الصودا الصلبة
669096	/	582638	/	KDA	المجموع

والتمثيل البياني يوضح الإنتاج المقدر مقارنة بالمبيعات المقدرة لسنة 2012

الشكل رقم (17): الإنتاج المقدر مقارنة بالمبيعات المقدرة لسنة 2012



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 الواقى 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 وسيلكتات 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.

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

من خلال الجدول الموالي سوف نقوم بإجراء مقارنة بين الإنتاج المقدر لسنة 2012 مقارنة مع الإنتاج الحقيقي لسنة 2011.

الجدول رقم (08) : الإنتاج المقدر 2012 مقارنة مع الإنتاج الحقيقي 2011

المنتجات الحقيقية	الإنتاج المقدر 2012	الإنتاج الحقيقي 2011	المنتج
2011	2012		
4302	7500	5152	الزجاج الواقي الأمامي
12488	18500	12808	الزجاج الواقي الجانبي
5531	13000	6129	الزجاج المصنف
1739	2000	1994	الزجاج المقاوم
5535	9600	5279	الزجاج المزخرف
2111	4800	2083	سيليكات الصودا

المصدر: ملاحق المؤسسة

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 الإقتصادي العام؛
- ❖ التحسن الذي طرأ على هيكل الشركة في تلك الفترة نتيجة الصيانة والتحديث.

4- دراسة تحليلية لتطوير كمية الإنتاج للشركة الإفريقية:

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

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

الجدول (09) : تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2007-2011

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

المصدر: ملاحق الشركة 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 الامامي 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 ب %7.14 وهذا يرجع لعدة أسباب:

- قلة الطلب على هذا المنتج؛
- نقص المواد الأولية؛
- التعطل المستمر للألات في ورشة الإنتاج.

• 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 باقتناء 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 .

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 الإستيراد، العمولات ومصاريف فتح الإعتماد ، والرسوم الجمركية ، وتعتمد الشركة الإفريقية للزجاج خلال إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات على العناصر التالية:

- ❖ تحديد الإحتياجات 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.

- 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:

الجدول رقم (10): الموازنة التقديرية لمشتريات الشركة لسنة 2012

المشتريات	وحدة القياس	الكمية	القيمة
المشتريات المحلية	-		
الرمل من محجرة العوانة	T	6000	
رمل ناعم	T	18000	27000
الدولي	T	1200	1800

الجانب التطبيقي

600	1200	T	الكاركر
9600		KDA	قطع الغيار
4500		KDA	سوائل كيماوية
9600		KDA	المستعملات الداخلية
28800	48000	KDA	زجاج فلوت
		-	المشتريات الخارجية
2700000	12000	T	كربونات الصوديوم
1880	94	T	سلفات الصوديوم
26400	44000	M ²	زجاج الفلوت
12000		KDA	قطع غيار
26400	44000	M ²	DVB
3200		KDA	مستعملات خارجية
421780		-	المجموع HT
71702.6		-	17TVA
493482.6		-	المجموع

المصدر: ملحق الشركة رقم 13

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

- مقارنة المشتريات التقديرية للشركة مع المشتريات الحقيقية:

الجدول رقم (11): المشتريات التقديرية مقارنة بالحقيقية بين 2008 و2011

2011		2010		2009		2008		المشتريات
الحقيقية	المقدرة	الحقيقية	المقدرة	الحقيقية	المقدرة	الحقيقية	المقدرة	

الجانب التطبيقي

149478	235692	189204	265458	192245	304050	234556	162255	مواد اولية
14851	23400	6890	21400	15639	21900	12807	12000	قطع غيار
10878	12400	17441	13300	13828	13300	12539	12000	استعمالات داخلية و خارجية

المصدر: من ملاحق الشركة 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.

المطلب الثالث: عرض الإستبيان وتحليل نتائجه:

1 - عرض الإستبيان:

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

2- مراحل إعداد الإستبيان:

المرحلة الأولى: تصميم استمارة الإستبيان

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

- تصميم الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح؛
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها مع مراعاة تدرجها وتسلسلها؛
- الإعتماد في صياغة أسئلة الإستبيان على نوع واحد فقط وهو النوع المغلق (ويتطلب اختيار إجابات محددة مسبقاً)؛

المرحلة الثانية: توزيع الإستبيان

الجانب التطبيقي

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

2- هيكل الإستبيان:

تم تقسيم هيكل الإستبيان إلى جزأين تماشيا مع طبيعة الموضوع ،حيث تضمن كل جزء ما يلي:

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء 05 أسئلة شملت بيانات عامة عن عينة الدراسة والمتمثلة أساسا في : الجنس ،الدرجة العلمية ،الخبرة المهنية ،مجال العمل.

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء محورين

المحور الأول: يتضمن 15 سؤال ،حول مدى مساهمة الموازنات التقديرية ،التخطيط،الرقابة ،تقييم الأداء.

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

3 عينة الدراسة:

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

الجدول رقم (12): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان.

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	39	97.5%
عدد الاستمارات الملغاة	05	12.5%
عدد الاستمارات الصالحة	34	85%

4- معالجة الإستبيان:

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

- صدق وثبات الإستبيان:

أ-الصدق الخارجي:

بعد الإنتهاء من صياغة الأسئلة خضع الإستبيان لعملية تحكيم من قبل 05 أساتذة مختصين، وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الإستمارة وصياغة الأسئلة وكذلك تفادي الأخطاء التقنية وبالمنهجية والتي قد تحول دون الوصول إلي الأهداف المنشودة. وبناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين ،قمنا بتعديل وتصحيح الأسئلة على ضوء الملاحظات الواردة ،وذلك تمهيدا لصياغة الإستبيان بشكل نهائي.

ب-الصدق الداخلي:

من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذه المحاور الذي تنتهي إليه

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

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	مسلسل
0.091	0.294	تعمل الموازنات التقديرية على توزيع الموارد المتاحة بين المديرية داخل الشركة بصورة اكثر كفاء	01
0.035	0.363	تساعد الموازنات التقديرية ادارة الشركة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية	02
0.019	0.400	تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة	03
0.011	0.429	تعمل الموازنات التقديرية على مساعدة إدارة الشركة في تجنب المشاكل و الصعوبات التي تواجهها اثناء تنفيذ الموازنة	

الجانب التطبيقي

			04
0.014	0.417	تساعد الموازنات التقديرية ادارة الشركة في تقسيم العمل وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل اكثر دقة	05
0.126	0.267	تعتبر الموازنات التقديرية مقياسا فعاله للاستخدام الامثل للموارد	06
0.000	0.587	يؤدي تطبيق نظام الموازنات التقديرية الى تزويد العاملين بالشركة بخطه مفصلة للعمل	07
0.020	0.2396	يؤدي نظام الموازنات التقديرية الى تحقيق التنسيق بين الادارات والاقسام المختلفة	08
0.005	0.468	نظام الموازنات التقديرية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهداف الشركة	09
0.169	0.242	الموازنات اداة فعالة لتبادل المعلومات بين المديرية المختلفة	10
0.000	0.609	يعتبر نظام الموازنات التقديرية كأساس للرقابة	11
0.000	0.600	يقوم المسؤولون بمتابعة بنود الموازنة اثناء التنفيذ	12
0.002	0.523	تعد الموازنات التقديرية اداة رقابة على كل مستوى من مستويات الادارة وكذا المسؤولين	13
0.001	0.547	تستخدم الموازنات التقديرية من اجل اكتشاف انحرافات وتصحيحها	14
0.002	0.509	تعد الموازنات التقديرية بمثابة معيار للحكم على الاداء وقياسه	15

قيمة T عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 33 تساوي 2.03.

من خلال الجدول 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 إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 باستثناء الفقرات 10، 6، 1 ومع هذا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لهذه الفقرات في هذا المحور.

ثانياً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.

الجانب التطبيقي

الجدول رقم يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني 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 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

الجدول رقم (14) : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني .

مستوى الدلالة	معدل الارتباط	الفقرات	مسلسل
0.000	0.572	الموازنة التقديرية تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية	01
0.005	0.467	تعتبر الموازنات التقديرية اساس 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 الاجل	04
0.001	0.545	يمكن استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات طويلة الأجل (الاستراتيجية)	05
0.037	0.395	ان استخدام الموازنات التقديرية يؤدي الى جعل عملية اتخاذ القرار اكثر رشادة وعقلانية	06
0.001	0.525	تساعد الموازنات التقديرية في تقديم معلومات تعمل على تحسين جودة وفعالية القرار	07
0.006	0.463	تساعد الموازنات التقديرية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار	08
0.435	0.209	اتخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلا على انها تستخدم الأساليب العلمية	09
0.233	0.210	يؤدي استخدام الموازنات التقديرية الى تحسين كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات	10
0.015	0.413	تساعد الموازنات التقديرية ادارة الشركة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار	11
0.007	0.455	الموازنات التقديرية تساعد ادارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب	12

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 33 تساوي 2.03.

الجانب التطبيقي

من خلال الجدول نجد أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمتعلقة بمدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات وبالبالغة 12 فقرة والدرجة الكلية لهذا المجال معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 باستثناء الفقرتين 9 و 10 ومع هذا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي لهذه الفقرات في هذا المحور.

3- تحليل نتائج الدراسة:

3-1- المعلومات الشخصية لأفراد العينة:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	18	52.9%
الإناث	16	47.1%
المجموع	34	100%

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 .

ثانياً: الدرجة العلمية

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
ليسانس	19	35.3%
ماجستير	9	26.5%
دكتوراه	3	8.8%
شهادة أخرى	10	24.9%
المجموع	34	100%

المصدر: نتائج spps الملحق 27 .

الجانب التطبيقي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35.5% 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 لموالي يوضح ذلك

رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	11	32.4%
من 5 الى 10 سنوات	13	38.2%
من 11 الى 15 سنة	4	11.8%
اكثر من 15 سنوات	6	17.6%
المجموع	34	100%

المصدر: من اعداد الطالب الملحق 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% في حين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة 11.8%، أما من تجاوزت خبرتهم 15 سنة فيمثلون 17.6% .

خامساً: مجال العمل

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.

مجال العمل	التكرار	النسبة
مديرية الموارد البشرية	5	14.7%
مديرية المالية و المحاسبة	13	38.2%
مديرية الاستغلال	8	23.5%
مديرية الامدادو الصيانة	3	8.8%
مدير التجارة	5	14.7%

الجانب التطبيقي

المجموع	34	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالب الملحق 27

فيما يتعلق بمجال العمل فقد كانت نسبة 14.7% من أفراد عينة الدراسة ينتمون لمديرية الموارد البشرية، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في مديرية المالية والمحاسبة 38.2% بينما الأفراد الذين ينتمون إلى مديرية الإستغلال فيمثلون ما نسبته 23.5% أما نسبة الذين ينتمون إلى مديرية الإمداد والصيانة فكانت 8.8% أما مديرية التجارة فكانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إليه 14.7% .

2- تحليل فقرات المحور الأول : مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء:

الجدول رقم (19): تحليل فقرات المحور الأول : مدى مساهمة الموازنات التقديرية في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
01	تساعد الموازنة التقديرية على توزيع الموارد المتاحة بين المديريات داخل الشركة بصورة اكثر كفاءة	3.35	1.098	1.875	0.070
02	تساعد الموازنات التقديرية ادارة الشركة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية	3.47	0.926	2.945	0.006
03	تساعد الموازنات التقديرية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق اهداف الشركة	4.03	0.758	7.917	0.000
04	تعمل الموازنات التقديرية على مساعده ادارة الشركة في تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجهها اثناء الموازنه	3.91	0.753	7.056	0.000
05	تساعد الموازنات التقديرية ادارة الشركة في تقسيم العمل وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل قسم بشكل اكثر دقه	3.53	0.830	7.645	0.000
06	تعتبر موازنات التقديرية مقياسا فعاله للاستخدام الامثل للموارد	3.79	0.861	3.585	0.001

الجانب التطبيقي

0.000	4.461	1.038		يؤدي تطبيق نظام الموازنات التقديرية الى تزويد العاملين بالشركة بخطة مفصلة للعمل	07
0.003	3.213	0.961	3.53	يؤدي نظام الموازنات التقديرية الى تحقيق التنسيق بين الادارات والاقسام المختلفه	08
0.000	4.992	1.099	3.94	الموازنات اداة فعالة لتبادل المعلومات بين مديريات المختلفه	09
0.000	8.908	0.828	3.26	نظام الموازنات التقديرية يعد وسيله لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهداف الشركة	10
0.000	6.669	1.109	4.26	يعتبر نظام الموازنات التقديرية كاساس للرقابه	11
0.000	6.667	0.977	4.12	تعد الموازنه التقديرية اداة رقابه على كل مستوى من مستويات الاداره وكذا المسؤولين	12
0.000	5.970	0.919	3.94	يقوم المسؤولين بمتابعه بنود الموازنه اثناء التنفيذ	13
0.000	5.990	0.88	4.21	تستخدم الموازنات التقديرية من اجل اكتشاف انحرافات وتصحيحها	14
0.000	7.050	0.91	4.09	تعد الموازنات التقديرية بمثابة معيار للحكم على الاداء وقياسه	15
0.000	12.6251	0.41657	3.9020	جميع الفقرات	

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 الإحتمالية 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 الإحتمالية "0,006" وهي أقل من " 0.05 مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة على التنبؤ بالإحتياجات 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 الإحتمالية 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 الإحتمالية " 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 الإحتمالية " 0,001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تعتبر مقياسا فعالا للإستخدام 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 الإحتمالية " 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 الإحصائية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على ان "نظام الموازنات أداة فعالة لتبادل المعلومات بين مختلف المديرية".

• 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 الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان "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 الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان " 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 الإحصائية . 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 الإحصائية 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 الإحصائية 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 الإحصائية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على ان " الموازنة التقديرية تعد بمثابة معيار للحكم على الأداء وقياسه".

الجانب التطبيقي

- تحليل فقرات المحور الثاني: مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم(20): تحليل فقرات المحور الثاني : مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
01	الموازنة التقديرية تساعد في اتخاذ القرارات الجماعية	3.41	1.158	2.075	0.0460
02	تعتبر الموازنات التقديرية اساس اتخاذ القرارات في الشركه	3.76	0.819	5.447	0.000
03	تعد بيانات الموازنات التقديرية ملائمة لتطوير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات	3.81	6.338	6.339	0.000
04	يمكن استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات قصيرة الاجل	3.56	6.141	6.141	0.002
05	يمكن استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات طويلة الاجل الاستراتيجيه	3.91	6.900	6.900	0.000
06	ان استخدام الموازنات التقديرية يؤدي الى جعل عمليه اتخاذ القرار اكثر رشادة وعقلانية	4.03	4.461	4.461	0.000
07	تساعد الموازنات التقديرية في تقديم معلومات تعمل على تحسين جودة وفعاليه 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
09	استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلا على انها تستخدم تستخدم الاساليب العلميه	3.79	0.976	3.326	0.000
10	يؤدي استخدام الموازنات الى التحسين كفاءه الاداره في اتخاذ	3.68	0.912	3.326	0.000

الجانب التطبيقي

القرارات 3.326				
0.000	6.889	0.946	4.12	11 تساعد الموازنات التقديرية ادارته الشركة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار
0.002	3.368	1.019	3.59	12 الموازنات التقديرية تساعد ادارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب
0.000	11.011	0.4365	3.7623	13 جميع الفقرات

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

● الفقرة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي 3.41 وبلغت قيمة t المحسوبة 2.047 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03 عند درجة حرية 33 بينما تشير القيمة الإحتمالية 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 الإحتمالية 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 الإحتمالية 0.000 وهي أصغر من " 0.05 مما يدل على أن " بيانات الموازنات التقديرية تعد ملائمة لتطوير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات".

● الفقرة الرابعة: بلغ المتوسط الحسابي 3.56 وبلغت قيمة t المحسوبة 3.396 هي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي 2.03 عند درجة حرية 33 بينما تشير القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على أنه " يمكن استخدام الموازنات التقديرية لإتخاذ قرارات 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 الإحصائية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على أنه " يمكن استخدام الموازنات التقديرية لإتخاذ قرارات 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 الإحصائية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على أن "استخدام الموازنات التقديرية يؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر رشادة 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 الإحصائية 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 4.898 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03 عند درجة حرية 33 بينما تشير القيمة الإحصائية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على أن " الموازنات التقديرية تساعد على تخفيض تكاليف اتخاذ القرارات".

● الفقرة التاسعة: بلغ المتوسط الحسابي 3.896 وبلغت قيمة t المحسوبة 4.041 هي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03 عند درجة حرية 33 بينما تشير القيمة الإحصائية 0.000 وهي أقل من " 0.05 مما يدل على أن "استخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات يعتبر دليلاً على أن الشركة تستخدم الأساليب الكمية".

● 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 الإحصائية 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 الإحصائية 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 الإحصائية 0.002 وهي أقل من "، 0.05 مما يدل على أن "الموازنات التقديرية تساعد إدارة الشركة في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب".

- اختبار الفرضية الأولى: تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط، الرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة.

الفرضية العدمية: لا تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء".

الفرضية البديلة: تعتبر الموازنات التقديرية من بين الأدوات المهمة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء".

لإختبار الفرضية الأولى ثم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول 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 الإحصائية 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".

- اختبار الفرضية الثانية : نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لابد من توفرها من اجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة .

H_0 الفرضية العدمية: "نظام الموازنات التقديرية ليس ضرورة حتمية لابد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة".

H_1 الفرضية البديلة: "نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لابد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة".

لإختبار الفرضية الثانية ثم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (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 الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية

الجانب التطبيقي

H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تؤكد على أن "نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لا بد من توفرها من أجل اتخاذ قرارات فعالة وأكثر رشادة".

ملخص اختبار الفرضيات:

بهذا نكون قد انهينا تحليل نتائج البيانات واختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج الذي يوضحها الجدول :

الجدول (21): رقم ملخص اختبار الفرضيات.

الرقم	الفرضيات	النتيجة
01	تعتبر الموازنات التقديرية من بين ادوات المهمة في التخطيط، الرقابة، تقييم الاداء في المؤسسة	مقبولة
02	نظام الموازنات التقديرية ضرورة حتمية لا بد من توفرها من اجل اتخاذ قرارات فعالة و اكثر رشادة	مقبولة
03	تعتمد الركة الافريقية للزجاج على الاساليب الاحصائية في اعداد الموازنات التقديرية حيث تتميز هذه الاخيرة بالدقة العالية	مقبولة

المبحث الثاني : دراسة تطبيقية لمؤسسة البناءات المعدنية

بعد التطرق الى الدراسة الميدانية في مؤسسة الزجاج في جيجل سنطرح دراسة تطبيقية اخرى وهي دراسة مؤسسة E.CO.ME.S وذلك من خلال إبراز دور الموازنات التقديرية في هذه المؤسسة وعملية اتخاذ القرار.

❖ المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة E.CO.ME.S

يتطلب العيش في الوسط الصحراوي التأقلم مع ظروف خاصة في ظل تنوع المناخ، وخاصة في فصل الصيف، حيث يتسم بالإرتفاع الشديد لحرارة صيفا، وقساوة البرد شتاءا، الأمر الذي دفع بسكانه إلى استعمال وسائل التكييف بمختلف أنواعها، وذلك لتكيف والتأقلم مع المناخ، لتظهر فيما بعد مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S على مستوى الجنوب المختصة في صناعة المكيفات الصحراوية بالإضافة إلى صناعة بعض المعدات وبنائات حديدية أخرى سوف نتعرض لها في دراستنا هذه

الفرع الأول : نشأة وتطور المؤسسة :

أولا : نبذة عن بداية إنشاء المؤسسة

أنشئت المؤسسة علي شكل ورشة صغيرة في البداية، بدأت أشغالها سنة 1991، برأس مال قدره 00 00 00 دج، وكان ذلك نتيجة الظروف المناخية للمنطقة، حيث تبادر إلى ذهن صاحب المشروع فكرة تأسيس منشأة قادرة على توفير الوسائل التي تساعد على رفاهية سكان المنطقة للتأقلم مع الظروف المناخية.

فبعد اكتساب خبرة لمدة 08 سنوات، وباللجوء إلى ذوي الخبرة العالية من مهندسين وتقنيين ونتيجة للقيام بالدراسات والبحوث، تم تطوير مكيف الجنوب الذي صمم ليتناسب مع الظروف الصحراوية، كما استفادت المؤسسة من هذه الأبحاث في إنتاج أجهزة التبريد باستعمال أفضل المواد الأولية والآلات المتطورة المستوردة من الأسواق الوطنية والعالمية.

لتتم في سنة 1998 الإنطلاقة الفعلية للمؤسسة بطابع قانوني، وهي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد (EURL) تحت اسم مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب التي تقع بالمنصورية ببلدية تيجي على بعد 05 كلم مقر ولاية أدرار، بجوار الطريق الوطني رقم 06، وتشغل مساحة تقدر ب0 500م².

إلا أنه في ظل الظروف السابقة وطبيعة المنطقة الصحراوية وتحدي صاحب الفكرة في شق آفاق واعدة لمنتجاته ، استفادت المؤسسة من امتيازات جبائية عديدة، ومرافقة من طرف الدولة مكنته من تحقيق وثبة نوعية على المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي في تسويق منتجاته

ثانيا مهام المؤسسة.

مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، مؤسسة إنتاجية تجارية تتخصص في صناعات مختلفة انطلاقا من تحويل معادن الحديد إلى منتجات تامة الصنع وذلك حسب الطلب ومن أهم منتجاتها:

المكيفات الصحراوية: على نوعين عادية ومركزية، هذه الأخيرة تستعمل في المصانع، المستودعات، قاعات الإستقبال والمراكز التجارية. أما العادية فتستعمل في المنازل والمساجد وهي بدورها تقسم إلى خمسة أنواع تختلف باختلاف المواصفات الفنية للمحرك، هذه المكيفات ذات جودة عالية وهي متطورة باستمرار، حيث قامت المؤسسة بصناعة مكيف صحراوي مبرمج Humidificateur؛ Program Imable لذي يوفر 50% من الطاقة وعدم إصدار الضجيج عند استعماله واحتواءه على سرعتين قوية وعادية

الجدول رقم (22) : يبين أنواع المكيفات الصحراوية المنتجة من طرف E.CO.ME.S :

النوع	الوزن (كغ)	الطول (سم)	العرض (سم)
توات 1/6	47	65	55
توات 1/5	52	45	60
توات 1/4	58	70	70
توات 1/3	76	87	87
توات 1/2	78	87	87

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (23): المواصفات الفنية المحرك

النوع	الاستطاعة (الواط)	الفولط
توات 1/6	125	220
توات 1/5	150	220
توات 1/4	190	220
توات 1/3	250.3	220
توات 1/2	380	220

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

برادات الماء: هي على عدة أنواع مختلفة حسب الأشكال والأحجام تحمل من 20 الى 10 لتر تستخدم عادة في المنازل، المطاعم، الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة.

التجهيز الإداري والمدرسي تنتج المؤسسة كل التجهيزات المدرسية من خزائن وطاولات ومكاتب، تختلف أسعار هذه التجهيزات حسب تكاليف إنتاجها.

التجهيز حسب الطلب: هذه المنتجات ذات جودة ودقة عالية خالية من كل عيوب التصنيع.

ثالثا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة المعدنية للجنوب الى تحقيق الأهداف التي انشأت من اجلها و التي وضع مسيروها، برنامجا يسيرون وقفه للوصول اليها و يضمنون به السير الحسن للمؤسسة .

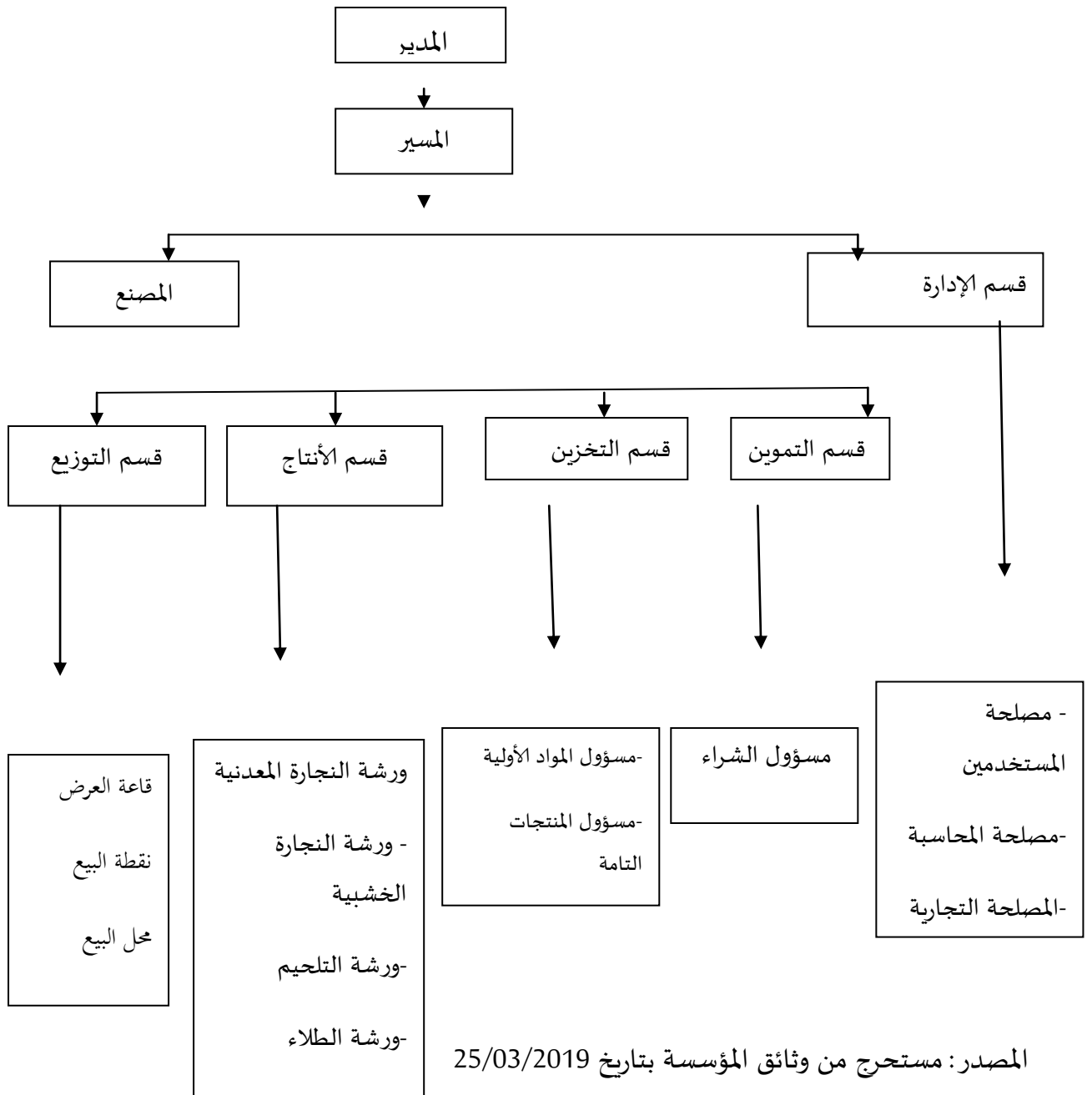
ومن أهم هذه الأهداف نجد ما يلي :

- تعظيم الربح، وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة لضمان البقاء والإستمرار من خلال البحث عن أسواق جديدة
- تحقيق رضا المجتمع الصحراوي، وذلك بتوفير مكيف صحراوي مصمم خصيصا ليناسب الظروف الجوية السائدة ،
- توفير مناصب شغل لسكان المنطقة،
- إدخال التقنيات الحديثة على المنتج وتحسين جودته حسب متطلبات السوق.

❖ الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.CO.ME.S

سوف نستعرض من خلال هذا الفرع الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، توزيع المهام حسب كل مصلحة أو قسم، وذلك بهدف تقييم وظائف مختلف المصالح وتوزيع المهام بصورة منتظمة ومتكاملة مع بعضها البعض ابتداء من التخطيط والإشراف وصولاً إلى التنفيذ، حيث تبني المؤسسة على الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (C.CO.ML.5).



بناء على الشكل يمكن تفصيل وشرح كل منصب من المناصب التي يحتويها على النحو التالي:

المدير: يتمثل في مالك المؤسسة ويمثل السلطة العليا في اتخاذ القرارات، حيث يشرف على جميع المصالح والأقسام، وهو الذي يمثل المؤسسة مع المحيط الخارجي كما يعمل على إمضاء جميع عقود المؤسسة مع الغير ويمتاز ببعض الصلاحيات تميزه عن غيره من العمال ، وفي نهاية كل شهر ترفع إليه التقارير من طرق المسير.

المسير: يمثل دور نائب المدير حيث يتولى مهام المدير العام في حالة غيابه ، وكذا مراقبة تسيير النظام الداخلي للمؤسسة، وترفع إليه التقارير النهائية في الشهر من قبل قسم الإدارة ، الإنتاج ، التموين والتخزين وقسم التوزيع

أولاً: قسم الإدارة هو القسم المكلف بمختلف الأعمال الإدارية للمؤسسة ويشمل المكاتب التالية:

المكتب المستخدممين هذا المكتب مكلف باستقبال مختلف طلبات التشغيل مع التسيير الإداري لعمال المصنع من خلال منح الإجازات أو فرض عقوبات ، كما تتكفل بتسديد أجور العمال وتحسين الوضعية الإجتماعية لهم وكذا إمسك الفواتير والأوراق النقدية لكل منتج.

مكتب المحاسبة وهو المكلف بالتسيير المالي للمؤسسة، حيث يقوم بجمع المعلومات والبيانات والوثائق المحاسبية من أجل إعداد الميزانيات ومراقبة مبيعات المؤسسة ومداخيلها، وكذا متابعة زبائن المؤسسة وتسديد المستحقات في المصلحة التجارية وتحتوي على الصندوق ومن أهم الأعمال التي يقوم بها تحصيل مستحقات البيع نقدا والتسجيل في سجلات المؤسسة.

مكتب المصلحة التقنية: مهمة هذا المكتب تختص في إصدار وطبع جميع الوثائق والفواتير التي تخص المؤسسة، والكشف عن مختلف الحالات الشهرية المخزنة على مستوى هذه المصلحة بالإضافة إلى الملصقات الإ شهرية، وكذا مراقبة ومتابعة الزبائن الية سواء أشخاص أو مؤسسات أخرى.

ثانياً قسم التموين (المصنع) تعتمد مؤسسة E.CO.ME.S، في تموينها على مواد أولية مستوردة ومحلية ولذلك فهي تتعامل مع مجموعة من الموردين هم: مجمع هايمر بالصين وشركة أسماء الفرنسية وشركات أخرى من المشرق العربي ومن السوق المحلية، وتعتمد في عملية شرائها على سياستين هما:

أ- سياسة الشراء حسب الحاجة وتقوم المؤسسة بشرائها من السوق المحلية باعتبارها مشتريات خفيفة وتكون حسب الطلب.

ب- سياسة الشراء المقدم ؛ حيث تقوم بشراء مستلزمات الإنتاج بكميات كبيرة لسد حاجاتها لفترة تزيد عن ومن أهم أعمال مسؤول الشراء مايلي:

- إعداد برنامج شراء وفقا للسياسة العامة التي تضعها الشركة :-
- المشاركة والإشراف علي مهام المساومات
- والمفاوضات الخاصة بأصناف المشتريات،
- تنمية العلاقة مع المورنين.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى خاصة إدارة المبيعات والإنتاج فيما يخص المشتريات.

ثالثا: قسم التخزين: يتم الاحتفاظ فيه بكل المواد الأولية المشتراة والمنتجات التامة الصنع، إلى حين الطلب عليها، وهناك نوعين من المخازن

1 - مسؤول المواد الأولية من مهامه متابعة حفظ المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنعة

2- مسؤول المنتجات التامة: في هذا القسم تتم متابعة تخزين المنتجات التامة الصنع التي تنتجها المؤسسة إلى حين تسويقها وبيعها أو تسليمها مباشرة إلى الزبائن. ومن بين أعمال مسؤول المخازن ننكر ما يلي :

- الإشراف العام على العاملين بالمخزن.
- تحديد مستويات الأصناف المخزنة ومراقبة الأرصدة الفعلية بصفة مستمرة وتحقيق التوازن في المخزون دون فائض أو عجز.
- التأكد من توفر عناصر الأمن والسلامة للعاملين بالمخازن وكذا أصناف المخزون.
- التنسيق بين مسؤول المخازن ومسؤول المشتريات وبين المسؤولين الآخرين في المنشأة

رابعا : قسم الإنتاج من بين الأقسام الأساسية في المؤسسة حيث تتم فيه كل العمليات الإنتاجية، وهو عبارة عن سلسلة من الورشات يمر عبرها المنتج بدها من المادة الأولية ليخرج تام الصنع ويضم :

1-ورشة التجارة المعدنية : يتم فيها تقطيع الأنابيب والصفائح المعدنية وزخرفتها بواسطة الآلات الرقمية، ثم تلحيم هذه الأجزاء للحصول على الهياكل الأولية.

2- ورشة التجارة الخشبية يتم فيها تقطيع وتفصيل الألواح الخشبية للحصول على قطع جاهزة للتركيب حسب الحاجة والطلب ، وتشمل الطاولات والكراسي والأدراج.

3- ورشة التلحيم: بعد تجهيز القطع المعدنية الداخلة في إعطاء الشكل النهائي للمنتج يتم تلحيم هذه القطع وفق مرحلتين هما : مرحلة التلحيم بالتنقيط ثم التلحيم بالألياف، ليتنقل مباشرة إلى ورشة الطلاء.

4- ورشة الطلاء : يستعمل حاليا طريقة الطلاء بالقرن التي حلت محل الظلام العادي، والتي تضيف النظرة الجمالية على هذه المنتجات وتميزها بميزة تنافسية خاصة، أما الخشبيات فإنها تمر بمراحل عدة الطلاء وهو ما يجعل هامش الربح مرتفع بغض النظر عن تكلفتها مقارنة بالحديد والإرتفاع الشديد للحرارة صيفا.

خامسا قسم التوزيع : يتكلف هذا القسم يتوزع مختلف المنتجات المنتجة من طرف المؤسسة ويتمثل في :

التوزيع المباشر الذي يتم بالإتصال المباشر للمؤسسة مع المستهلكين وتزويدهم بمنتجاتها ويتم ذلك في :

- قاعة العرض بالمؤسسة : تعرض بها عينة أو مجموعة من المنتجات التي تنتج من طرف المؤسسة

- نقطة البيع بالمؤسسة وتتكفل بالطلبات الخاصة ذات الحجم الكبير أو مواصفات خاصة

- نقطة البيع بعاصمة الولاية: تتمثل في نقطة بيع بمقر الولاية تستعملها المؤسسة لإشهار وتوزيع منتجاتها .

أما التوزيع غير المباشر فهي عملية تمر عبر عدة حلقات بوجود وسطاء ومن بينها:

- وكلاء معتمدون: وهم متعاملون متواجدون ببعض الولايات التي تسوق بها منتجات المؤسسة حيث يسهرون على توزيع منتجات المؤسسة

❖ المطلب الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب

الفرع الأول: اعداد الموازنة التقديرية في مؤسسة البناءات المعدنية

تقوم المؤسسة بإعداد مجموعة من الموازنات وذلك حسب متطلبات المصنع واحتياجاته المستقبلية وتتمثل أساسا في:

موازنات التموين، موازنات الإنتاج و موازنات المبيعات

1 - الموازنة التقديرية للتموين

تتكفل المؤسسة بتموين مخزوناتهما من المواد الأولية حسب الطلب باعتبارها مادة أساسية في المصنع، حيث تكفل الوجود المستمر لهذه المادة وفق خطة إنتاجية تضمن توفر الحد الأدنى من مخزون المواد الأولية كمخزون أمان ، ويرتكز إعداد موازنة الإنتاج على عناصر أساسية وهي: المبيعات المحتملة والقدرة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسب بنسبة 50% من هذه الأخيرة وفي فترات معينة تتماشى على حسب الإنتاج ، فمثلا لكون المؤسسة ترتفع نسبة مبيعاتها في الفترة الصيفية للمكيفات فالفترة التي تسبق بحوالي 04 أشهر تشهد ارتفاع النسبة التموين من المواد الأولية وهذا تماشيا ومتطلبات ورشات العمل من جهة والسوق من جهة أخرى. ولإعداد موازنة التموين تقوم المؤسسة بتسجيل كل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون لكي يتبين نقاط الإنقطاع ، ثم إيجاد تواريخ تقديم الطلبات لتجنب الإنقطاعات، فالتموين يكون إما بكميات ثابتة أو فترات ثابتة ، وهنا تتبع المؤسسة فترات التموين الثابتة حيث يكون الكشف على حالة المخزون في تواريخ ثابتة بالرغم من أن أخطار الإنقطاع تكون أحيانا مرتفعة ، وهنا نتبع الطريقة التي تمكن من حساب عدد الطلبات الواجب تحقيقها خلال السنة، وموازنة التموين تزودنا بالطلبات والإدخلات والمخرجات ومستوى المخزون وهذا يتطلب إعداد الوثائق التالية موازنة الطلبات موازنة الإستهلاكات موازنة التموينات موازنة المخزونات. وتجدر الإشارة إلى كون المؤسسة تقوم بشراء المواد الأولية من مواد مختلفة ومتنوعة والتي تدخل في إنتاج المكيفات ، حيث ارتأينا أن نوضح هنا فقط الطريقة التي يتم بها الحساب في التموين بفترات ثابتة :

2- الموازنة التقديرية للإنتاج:

من خلال الدراسة التي أجريت تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على تقديرات سنوية وذلك في ضوء معطياتها السابقة وسنحاول من خلال الآتي تحليل انحرافات موازنة الإنتاج للمؤسسة خلال سنوات 2015-2016-2017 حيث يحسب انحراف الإنتاج وفق العلاقة التالية :

$$\text{انحراف الإنتاج} = \text{الإنتاج المحقق} - \text{الإنتاج المقدر}$$

الجدول رقم(24): يبين انحراف الإنتاج لسنة 2015

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	600	700	100
توات 1/5	450	470	20

الجانب التطبيقي

40	300	260	توات 1/4
0	150	150	توات 1/3
55	200	145	توات 1/2
215	1820	1605	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

التحليل:

خلال هذه السنة سجلت المؤسسة انحراف ايجابي بسبب كمية الإنتاج المحققة للمكيفات وهذا راجع إلى أن طلبات الزبائن كانت كبيرة وحصول المؤسسة على طلبيات إضافية للزبائن. حيث سجلت المؤسسة في هذه السنة رواجاً كبيراً في منتجاتها في مختلف الأسواق، نظراً لسعر البيع المعقول للمنتج واستحسان الزبائن للمنتجات، هذه العوامل ساعدت المؤسسة على تحقيق نتيجة ايجابية لهذه السنة.

الجدول رقم (25): يبين انحراف الإنتاج لسنة 2016

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 6/1	550	400	150
توات 5/1	450	420	30
توات ¼	230	210	20
توات 3/1	130	120	10
توات ½	140	110	30
المجموع	1500	1260	240

التحليل:

خلال هذه السنة شهدت تراجع ملحوظ في الإنتاج حيث سجلت انحراف سلبي في الإنتاج وهذا راجع إلى الانحراف السلبي الكبير الذي عرفته المؤسسة في المكيفات نوع توات 6/1 وذلك بسبب سوء تقدير في الإنتاج بالإضافة إلى أن المؤسسة لم تتلق بعض الطلبات للزبائن كانت مبرمجة سابقاً، وتم إلغاؤها نظراً لتراجع الزبون عن شراء الطلبية.

الجدول رقم(26): يبين انحراف الإنتاج لسنة 2017

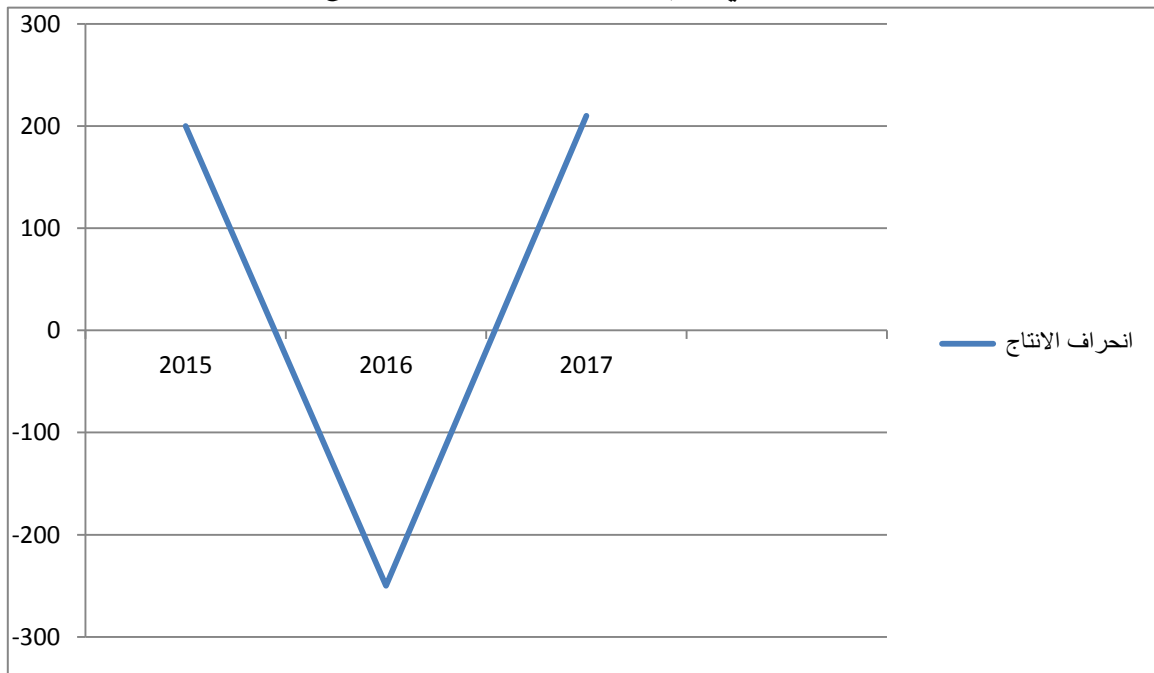
المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 6/1	450	500	50
توات 5/1	500	550	50
اتوات ¼	200	300	100
اتوات 3/1	220	200	20
توات ½	130	150	20
المجموع	1500	1700	200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل:

بالنسبة لهذه السنة فقد حققت المؤسسة انحراف ايجابي في موازنة الإنتاج مقارنة مع 2016 وكان هذا الانحراف ايجابيا بسبب كمية الإنتاج المحققة في مكيفات من نوع توات 4/1 بالرغم من أن المؤسسة سجلت انحرافا سالبا في المكيفات من نوع 3/1 الا ان الانحراف الايجابي يكفي لتغطية جزء من الانحراف السلبي خلال سنة 2016.

منحنى بياني رقم (19): يمثل انحراف الإنتاج .



3- موازنة المبيعات

دائماً من خلال دراستنا هذه سوف نسعي كذلك إلى التطرق لموازنة المبيعات وذلك من خلال اللجوء إلى محاسبة المؤسسة وبالاعتماد على ثلاث سنوات متتالية لمعرفة أهمية الموازنة ودورها في التنبؤات المستقبلية واعتماد المؤسسة عليها في رسم خططها المالية وأخذ القرارات المناسبة وذلك من خلال حساب الإنحرافات وتحليلها

سوف نقوم بحساب انحرافات الموازنة التقديرية لمبيعات مؤسسة ECOMES لسنوات 2015--2017
2016 كالاتي:

حساب انحراف موازنة المبيعات

-حساب انحراف الكمية وتحليله

-انحراف كمية المبيعات = (الكمية الحقيقية الكمية التقديرية) * السعر التقديري

الوحدة:دج

الجدول رقم (27) : يبين انحراف الكمية لسنة 2015

المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
توات 6/1	180	36000	6480000
توات 5/1	150	37500	5625000
توات ¼	70	42000	2940000
توات 3/1	90	43000	3780000
توات 2/1	20	46000	920000
المجموع	470	204500	17995000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل الإنحراف:

نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة موجب وذلك راجع إلى أن مختلف الأنواع من المكيفات حققت انحراف كمي موجب باستثناء المكيفات من نوع 1/2 سجلت انخفاض في الكمية المحققة من المبيعات وذلك راجع إلى أن كمية المبيعات لم تقدر بشكل جيد أو عدم وقوع الطلب المنتظر ، أما

الجانب التطبيقي

بالنسبة للانحراف الكمي الكلي كما سبق فقد كان موجب وهذا راجع إلى ارتفاع كمية المبيعات للمكيفات عن المقدرة وهو ما تسعى إليه المؤسسة التعظيم أرباحها. وبناء على هذه المعطيات باستطاعة المؤسسة الإعتماد على تحليل الانحراف الكمي لهذه السنة لتحسين النتائج أكثر من خلال مراجعة الأسعار مقارنة بالمنتجات المنافسة بالإضافة إلى إعادة دراسة الإنتاج فيما يخص المكيفات نوع 1/2 التي حققت انحراف كمي سالب ومعرفة الأسباب الحقيقية التعاضم الكمية التقديرية عن الحقيقية لهذا النوع.

الجدول رقم (28): يبين انحراف الكمية لسنة 2016 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
توات 6/1	120	34000	4080000
توات 5/1	100	36000	3600000
نوات ¼	65	40000	2600000
توات 3/1	30	41000	1230000
توات ½	15	43000	645000
المجموع	240	194000	8405000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل الانحراف

نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة كان موجب بالرغم من أن نوعين من المكيفات 1/2 و 1/3 سجلت انخفاض في الكميات المباعة وهذا راجع دائماً إلى سوء تقدير الكميات المباعة وبالرجوع إلى تحليل الانحراف وذلك مقارنة بسنة 2015 نلاحظ أن المؤسسة على الرغم من أنها قامت بتخفيض السعر المعياري إلا أن الانحراف الكمي كان اقل وهذا يرجع إلى ظهور منتجات بديلة ومنافسة للأسعار المكيفات الكهربائية واكتساحها للمنطقة والإقبال الكبير للزبائن عليها.

الجدول رقم (29): يبين انحراف الكمية لسنة 2017

انحراف الكمية = (الكمية الحقيقية الكمية التقديرية) * السعر التقديري
الوحدة دج

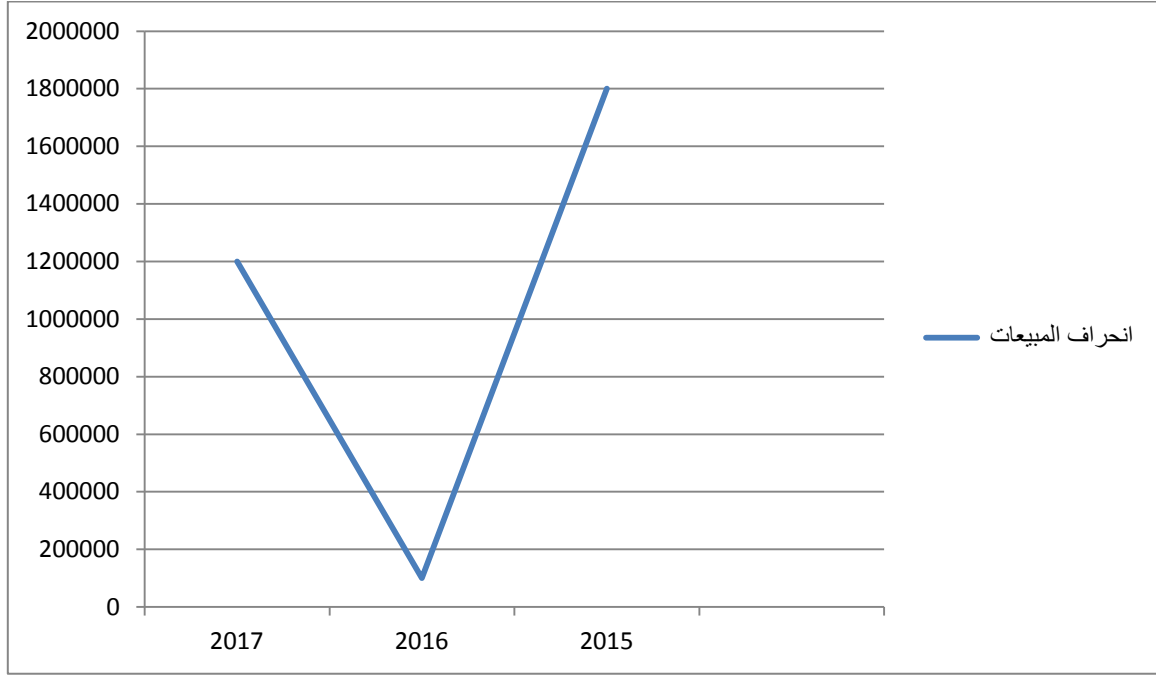
المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
توات 6/1	140	33000	4620000
اتوات 5/1	110	35000	3850000
توات ¼	70	39000	2730000
توات 3/1	35	40000	1400000
توات ½	20	41000	820000
المجموع	355	188000	10620000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل الإنحراف:

نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة كان موجب وذلك راجع إلى أن مختلف الأنواع من المكيفات تقريبا سجلت انحراف كمي موجب وكذا ارتفاع كمية المبيعات عن المقدرة ما يمكن المؤسسة من تلبية طلبات زبائنها أما بالمقارنة مع سنة 2016 بالنسبة لإنحراف الكمية الكلي فنلاحظ أن هناك ارتفاع في قيمته مما يوضح بان المؤسسة قامت باتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال مراجعة أسعار المكيفات مقارنة مع السوق وتحسين جودة المنتجات من حيث النوع والشكل وكذا الرفع في الكمية المحققة من المبيعات مقارنة بالمقدرة.

منحنى بياني رقم (20) يمثل انحراف المبيعات



الجدول رقم (30): بين انحراف السعر لسنة 2015 الوحدة: دج

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
توات 6/1	2000	320	640000
اتوات 5/1	500	250	125000
توات ¼	2000	130	260000
توات 3/1	2000	60	120000
اتوات ½	3000	120	360000
المجموع	9500	880	1505000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل الإنحراف لسنة 2015: نلاحظ أن انحراف السعر لهذه السنة كان موجب ومرتفع، وهذا بالنسبة لكل المنتجات، وهو أمر ايجابي للمؤسسة ويبين سياسة المؤسسة في قدرتها على التوفيق بين متطلبات السوق والكميات المنتجة.

الجدول رقم (31): بين انحراف السعر لسنة 2016

انحراف السعر	الكمية الفعلية	السعر	المبيعات
500000	500	1000	توات 6/1
200000	400	500	توات 5/1
300000	200	1500	اتوات ¼
150000	150	1000	توات 3/1
0	100	0	توات ½
850000	1350	2000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل الانحراف لسنة 2016:

نلاحظ أن انحراف السعر الكلي كان موجب وهذا راجع إلى أنه البيع الحقيقي كان أكبر من السعر المقدر باستثناء المكيفات نوع 1/3 حيث كان السعر المقدر أكبر من السعر الحقيقي وهذا راجع إلى سوء التقدير لسعر البيع مكيفات من نوع 1/2 فنلاحظ السعر كان منعدم حيث أن التقدير كان جيد وهو ما تصبو إليه المؤسسة، من خلال مراجعة الأسعار وهو ما ظهر جليا في انخفاض انحراف السعر الكلي لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

الجدول رقم (32): بين انحراف السعر لسنة 2017

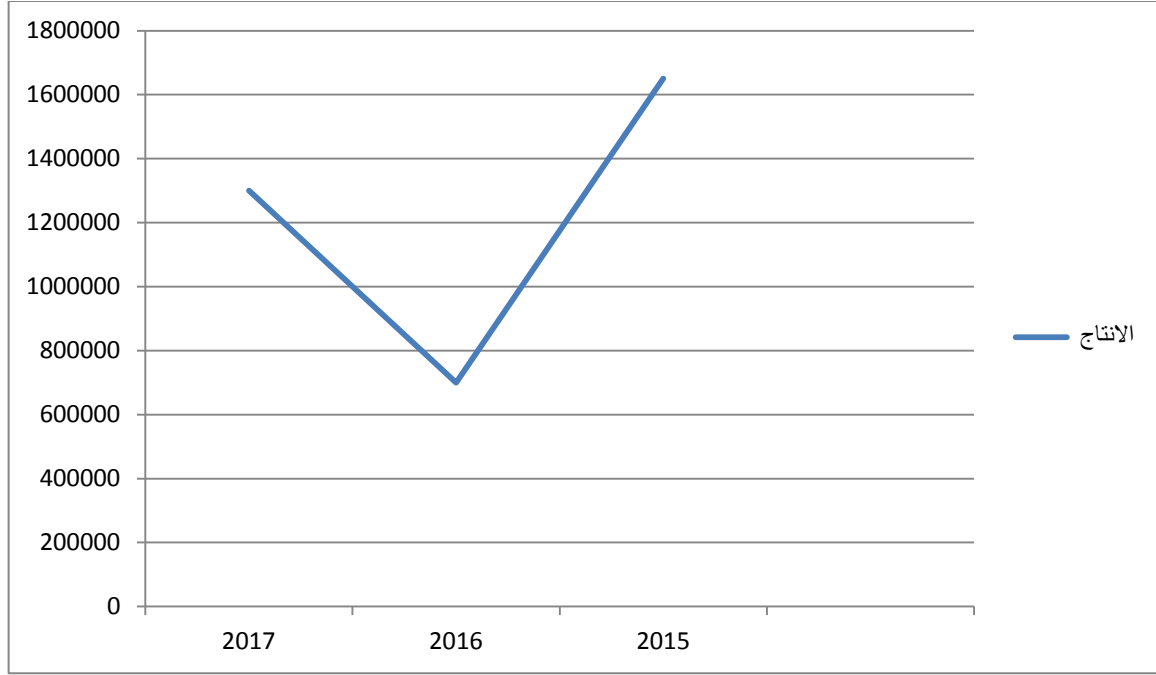
انحراف السعر	الكمية الفعلية	السعر	المبيعات
400000	400	1000	نوات 6/1
350000	350	1000	توات 5/1
120000	120	1000	اتوات ¼
70000	70	1000	توات 3/1
300000	150	2000	اتوات ½
1240000	1090	6000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

تحليل الإنحراف لسنة 2017:

دائماً نلاحظ أن المؤسسة تحقق انحراف موجب للسعر وهذا مقارنة بسنتي 2015-2016 وهذا يرجع دائماً إلى حسن التقدير واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت اللازم.

المنحنى البياني رقم (21): انحراف السعر لسنة 2017



الفرع الثاني : الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها

من خلال الدراسة التي أجريت على مؤسسة E.CO, ME,S وبحكم طبيعتها القانونية مؤسسة خاصة FURL فان عملية اتخاذ القرار هي وظيفة حيوية وهامة في المؤسسة، فنلاحظ أن القرارات الهامة والمصيرية ترجع إلى أعلى الهرم في هيكلها التنظيمي وهو المدير، وقد تتخذ قرارات بالتشاور مع المسير أو رؤساء المصالح أو الوحدات سواء مصلحة التمويل أو الإنتاج أو التوزيع وهي غالباً قرارات تتعلق بالإنتاج، التمويل وكذا الزبائن .

- قرارات الإنتاج: تتخذ المؤسسة قراراتها فيما يخص عملية الإنتاج بالإعتماد على حصتها من السوق الداخلية والخارجية، مراعية في ذلك مختلف الظروف أو العوامل التي تحيط بها المنافسة وطلبات الزبائن و الموسم السنوي ، حيث نلاحظ أن منتجاتها تلقى رواجاً في الفترة الصيفية بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار آراء وخبرة وكلائها في مختلف نقاط البيع وبصفة أخص الموازنات التقديرية للإنتاج حيث أنها تعطي تنبؤات بناء على تحليلات تخص عدة سنوات يمكن الإعتماد عليها بصفة أكبر.

- قرارات التمويل كما سبق ذكره فان المؤسسة تلجا في عملية تمويلها إلى شراء مواد أولية من السوق الخارجية بالإضافة إلى جزء قليل ما توفر منه في السوق الداخلية، ويكون ذلك على فترات معينة إما مرة أو مرتين في السنة بالنسبة للتمويل الخارجي ، حيث يتم أعداد طلبية إجمالية مختلف الإحتياجات يراعى فيها القدرة الإنتاجية للمصنع خلال السنة وكذا طلبات الزبائن من خلال الحصص السوقية التي تتنبأها المؤسسة لنفسها مع الأخذ في الحسبان دائما توفير مخزون احتياطي لها على طول السنة .

- قرارات تتعلق بالزبائن: نلاحظ أن القرارات الخاصة بالزبائن كانت المؤسسة تعتمد عليها بشكل كبير في وقت مضى وذلك من خلال بيع منتجاتها بالتقسيط ، ويتم ذلك من خلال دراسة الوضعية المالية للزبون وقدرة سداده ، وكذا الضمانات الممنوحة، حيث أن الحالة المالية للزبون تلعب دور كبير من خلال حصوله على مرتب ثابت ، يمكن المؤسسة من اقتطاع حقوقها بشكل شهري ، إلا أنه في الآونة الأخيرة لاحظنا أن هذه الخدمة لم تعد متوفرة إلا مع بعض الزبائن ذوي السمعة الجيدة، ويرجع ذلك إلى إحتياجات المؤسسة المالية ورغبتها في تحصيل مستحقاتها عن طريق الدفع الفوري للمبيعات.

- الموازنات التقديرية كعنصر هام لإتخاذ القرارات في المؤسسة

بعد إتمام المؤسسة لمختلف الموازنات التقديرية تقوم بإعداد تقرير إجمالي يوضح كمية المبيعات وكمية الإنتاج، كمية المشتريات ويعتبر هذا بمثابة مرجع في تحسين أدائها ومعياري رقابي في المؤسسة يعكس مدى كفاءتها وفعاليتها في تنفيذ الموازنة ، فيكون إتخاذ القرار له انعكاس مباشر على مختلف الخطط التي اتبعتها المؤسسة سواء في مرحلة التمويل أو الإنتاج أو التوزيع . يبقى هنا الإشارة إلى أن الإجراءات التصحيحية تلعب دور هام في معالجة مختلف الإختلالات الغير مرغوب فيها والدفع نحو تحسين الأداء وتحقيق أكبر نجاعة في التسيير.

المبحث الثالث : التعقيب على الدراساتين

بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة E.co.ME.S ومؤسسة الزجاج بجيجل وبعد حساب مختلف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية يمكن القول أن الموازنات التقديرية تعتبر أداة مهمة في اتخاذ القرار وهذا دون إغفال دور أدوات أخرى أما فيما يخص مساهمة الموازنات التقديرية في اختيار أحسن البدائل والتوصل إلى أفضلها ، فيمكن القول أن الموازنة التقديرية تساهم في ترشيد القرارات وذلك بتحديد الانحرافات التي نقوم من خلالها بمقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، ثم تقصي الانحرافات وتحليلها ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية دائما، بالرجوع إلى الدراسة الميدانية وبالإستناد إليها نلاحظ أنه لا بد من رسم أهداف يرجى تحقيقها في المؤسسة يتبعه في ذلك تخطيط مالي يوضح السياسة المتبعة من خلال فترة زمنية محددة مسبقا و يجب إتباعها، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى أهداف دون رسم تخطيط مسبق باستخدام أدوات معينة ، وهنا نجد أن الموازنة التقديرية هي أداة مستعملة في التخطيط لبلوغ أهداف معينة في ظل اختيار القرار السليم .

من خلال دراستنا لموضوع دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار لخصنا مجموعة من النتائج يمكن إجمالها كالآتي:

- تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية بالرجوع إليها لضمان مختلف احتياجاتها من تموينات ومنتجات ومعرفة الطلبات المستقبلية للزبائن ، هذا مع الإشارة إلى أن عنصر اتخاذ القرار في المؤسسة له أداة أخرى تتمثل في مركز القيادة بصفة أساسية بحكم أن المؤسسة خاصة.
- عدم وجود قسم مستقل للموازنات التقديرية بل هو تابع لمصلحة المالية والمحاسبة .
- تتخذ المؤسسة قرارات التمويل والإنتاج بناء على تقديرات طلبات الزبائن ودراسة السوق.
- الموازنة التقديرية أداة تخطيطية ساهمت من خلال تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية ساعات المؤسسة في تحسين أدائها في كثير من الأحيان .
- لاحظنا أن استعمال الموازنة التقديرية من خلال تحليل مختلف الانحرافات حتم على المؤسسة أحيانا إعادة النظر في تطوير منتجاتها وكذا ضرورة إيجاد طرق إنتاجية لمنافسة المنتجات المطروحة في الأسواق ، وبهذا نلاحظ أن الموازنات التقديرية دورها أحيانا أكثر من التنبؤ بكميات وتصحيحها فهو يرقى كذلك إلى وضع خطط تسمح بتحسين المنتجات من حيث الجودة.

- إن الموازنة التقديرية لا تكفي وحدها لتحسين القرارات بل لا بد من الجمع بين أساليب عدة من بينها التكنولوجيات الحديثة واستعمالها في تطوير المنتجات بالإضافة إلى تاريخ نشأة المؤسسة (صورتها مع المحيط الخارجي) وضرورة الأخذ في الحسبان كل التطورات الحاصلة في السوق.
- تعتبر الموازنة التقديرية أداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة (رقابة، تخطيط توجيه، تنظيم).

- أما بالنسبة لمؤسسة الزجاج بجيجل فيمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها إلى :-

- 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؛¹
 - ضعف تواصل الشركة مع محيطها الخارجي لعدم وجود قاعدة البيانات 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 المحاسبية التحليلية والتي تعتبر مخرجاتها كمدخلات النظام الموازنات التقديرية؛
 - إتباع الشركة لنظام الإنتاج حسب الطلبات والطاقة الإنتاجية للألات؛
 - استخدام الشركة تحليل الإنحرافات في عملية الرقابة على تنفيذ الموازنات التقديرية، واتخاذ قرارات تصحيحية على إثرها ؛
 - افتقار الشركة لخبراء أخصائيين في الموازنات التقديرية؛
 - الشركة الإفريقية تقوم بإعداد موازنة الإستثمار قصيرة الأجل (سنة واحدة). وبالتالي القرارات التي تتخذها تكون قصيرة المدى؛
 - عدم اقتناء الشركة لتثبيتات جديدة، وعدم قيامها بصيانة دورية للتثبيتات القديمة بالرغم من برمجةها في الموازنة التقديرية للاستثمار، وبالتالي القرارات المتخذة بالاعتماد على موازنة الاستثمار لا تنفذ في أغلب الأحيان؛
 - الشركة تحقق نتائج سلبية منذ مدة طويلة مما جعلها تواجه صعوبات كبيرة في الحصول على قروض تمويلية من طرف البنوك ؛

الجانب التطبيقي

- اعتماد الشركة في تمويلها علي 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؛

- ولتحسين عملية الموازنات واتخاذ القرار يجب على المؤسستين القيام ب :

- تخصيص قسم مكلف بالموازنات التقديرية وإسقاطه على أهم عنصر في أصول المؤسسة وهو الإستثمارات كون المؤسستين صناعيتين، وهم بحاجة إلى تجديد استثماراتهم وتوسيعها وذلك من خلال انجاز موازنة تقديرية للإستثمارات ورسم خطة تتعلق بمعالجة الإستثمارات ، بالإضافة إلى موازنة التمويل والذي يمكن أن تفتح أفقا للمؤسسة أكثر من خلال الحصول على قروض خارجية بدل الإعتماد على التمويل الذاتي المحدود وهو ما يساهم في توسيع نشاطاتها أكثر وتحقيق أحسن النتائج.
- 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 الإعتماد على دراسة وتحليل الإنحرافات بشكل أكبر في الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة لمعرفة أسبابها من اجل التقييم الفعال لمستوى أدائها؛
- إعداد موازنة شاملة تشمل كل الموازنات التقديرية التي تعدها الشركة؛
- تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في عمليات اتخاذ القرارات في الشركة لقدرتها على تحسين فعالية القرارات المتخذة ورشدها؛
- إعطاء أهمية للإنحرافات التي تسمح بمعرفة المسؤول عنها لمحاسبته ومعرفة أسبابها ومعالجتها وتجنبها مستقبلا.

خاتمة الفصل :

من خلال دراستنا الميدانية هذه ، حاولنا التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات في الشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة البناءات المعدنية مبرزين انواع الموازنات التقديرية و كيفية اعدادها و تحليلها و دور كل منها في اتخاذ القرار وجدنا ان الإعتماد على الموازنة التقديرية لها اثر مهم في رسم الخطط المستقبلية و دور كبير في ترشيد القرارات المتخذة.

بحكم التطور الهائل في استخدام التكنولوجيات وكذا استعمال ارقى الاليات التي تساهم في تحسين الأداء ووجود وعي بضرورة ترشيد استخدام مواردها المتاحة و العمل على الكشف و القضاء على الأسباب المؤذية لمصدر الموارد وذلك عن طريق التخطيط الشامل لأنشطة المؤسسة و الرقابة عليها ، و تعتبر الموازنة التقديرية من الأدوات التي تساعد المؤسسات في تحقيق هذه الأهداف فإذا استخدمت الموازنة التقديرية بشكل فعال فإنها ستساهم وبشكل كبير في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال ترشيد قراراتها كما تساهم في تحسين الأداء سواء ما تعلق الأمر بسير المؤسسات الاقتصادية أو اقتصاديات الدول بشكل عام للوصول إلى الأهداف المسطرة ، كما تساعد في انتهاج خطة خلال فترة زمنية معينة مستقبلية ، وتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وهذا ما هدفت إليه دراستنا بالاستعانة بتحليل دراسة ميدانية لمؤسستين جزائريتين و معرفة أهم الموازنات التقديرية وكيفية إعدادهما وكذا تحليل الإنحرافات .

الكلمات المفتاحية : الموازنة التقديرية ، اتخاذ القرار ، الإنحرافات ، القرار ، الموازنات

Abstract

Due to the tremendous development in the use of technology and the use of various mechanisms that contribute to improving performance, awareness of the need to rationalize the use of its resources and work to detect and eliminate the harmful causes of the resource source, through planning and control of the activities of the organization. the Budget is one of the tools that help organizations achieve these goals, and if you are to use the budget effectively, you'll contribute significantly in helping the organization to achieve its strategic objectives. By rationalizing its decisions, it also contributes to improving the performance of both the management of the enterprise and the economy of countries in general to reach the goals set. It also helps to prepare a plan within a certain time period for the future, and enables the organization to make the right decision at the right time. This is what our study aims at by using the analysis of a previous field study of two Algerian institutions and knowing the most important estimated budgets and how to prepare them , as well as analyzing their deviations

Keywords: Estimated budge,. Decision making, Resolution, Deviations, budgets.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

نظرا لأهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة فهي تسعى إلى إيجاد سبل تحقيق الكفاءة والفعالية ويتمثل الدور الذي تؤديه الموازنة التقديرية في ترشيد قرارات الإدارة لتحقيق أهدافها وكذا زيادة فعالية الإتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال الدور التنسيقي الذي تؤديه الموازنة التقديرية لتحقيق الإنسجام بين مختلف الوظائف في المؤسسة ولضمان نجاح الموازنة التقديرية يجب إشراك كافة العاملين في عمليات إعداد الموازنة والذين لهم تأثير في نجاح خطة الموازنة، وذلك بالإضافة إلى ضرورة القيام بالبحوث الكافية بدراسة السوق والتنبؤ بالمبيعات والتي من شأنها أن تساهم في زيادة فعالية الموازنة والتقليل من انحرافاتهما.

ويمثل دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في الأخذ بعين الإعتبار النتائج الفعلية المحققة من جراء تطبيق الموازنة التقديرية وذلك من خلال تحليلها للإستفادة منها في تحسين السياسات والخطط فبالتالي زيادة فعالية الوظائف والأنشطة.

وقصد الإعتماد على الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات يجب مراعاة التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة ،هذا بالإضافة إلى تطوير أنظمة البيانات والمعلومات والوسائل المستخدمة في عملية التنبؤ مع ضرورة أن تعكس الموازنات التقديرية أنشطة وبرامج المؤسسة وفي حدود إمكانياتها المادية والبشرية، كما يجب القيام بالرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة انحرافاتهما في الوقت المناسب لتفادي تفاقمها وتكرارها مستقبلا وهذا ما يحقق اتخاذ القرارات الصحيحة.

نتائج اختبار الفرضيات:

وبناء على ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ تتمثل الفرضية الأولى في العلاقة بين الموازنة واتخاذ القرارات علاقة تكامل وتداخل ،وهذا ما تم إثباته من خلال أن القرارات المتخذة تمر بمجموعة من المراحل ،بدأ بتحديد المشكلة محل القرار إلى غاية تنفيذ ومتابعة الحل الأفضل ،إن أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الإنحرافات وتحليلها وتفسير أسبابها والبحث عن الحلول هي تعبير عن اتخاذ القرار وإعداد تقارير الأداء في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ أما فيما يخص الفرضية الثانية المتمثلة في أن نظام الرقابة الفعالة لن يتحقق بأي حال من الأحوال دون وجود الموازنات التقديرية ،لتمكن المؤسسة من رقابة التنفيذ رقابة فعالة لن يتحقق لها ذلك دون وجود مرجعية للقياس وهي بكل تأكيد الموازنة التقديرية حيث هي الأداة

الفعالة في الرقابة على التسيير الإداري عن طريق مقارنة ما هو مخطط بما تم قياسه من إنجازات وبالتالي تحليل الفروقات مهما كان نوعها لإتخاذ ما ينسب من إجراءات وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لفاعلية الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات، ومعالجة جوانب وحيثيات هذا الموضوع، مع التعرّيج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الجزائرية وبعد ربط النتائج بالفرضيات وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في " إلى أي مدى تؤثر الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات، وبالتالي تقليص فجوة لانحرافات؟ " وكذا للإجابة على التساؤلات الفرعية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر الموازنة التقديرية الأداة التي تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها كما تسمح عملية الرقابة عن طريق الموازنة من متابعة تنفيذ الأنشطة والخطط للمؤسسة وتحديد انحرافاتهما.
- تعد العملية التسييرية العملية الحيوية في المؤسسة حيث تهدف إلى تحقيق الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، ونظرا لعامل المنافسة أصبحت المؤسسات المعاصرة تبحث عن أساليب التي تمكنها من البقاء والإستمرارية في السوق لئلا تسعى في تحقيق الرشد في اتخاذ قراراتها وتعد الموازنة التقديرية إحدى الوسائل المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- تعتبر الموازنة التقديرية أداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة الرقابة، التخطيط، التوجيه والتنظيم.
- إن الموازنة التقديرية تعاني من عدم استعمال طرق علمية وأساليب إحصائية ورياضية اقتصادية حديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة.
- إن أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الإنحرافات وتحليلها وتفسير أسبابها والبحث عن الإجراءات التصحيحية عليها هي نفسها مراحل خطوات اتخاذ القرار حيث تعد مرحلة تفسير الإنحرافات والبحث عن الحلول هي تعبير عن اتخاذ القرار في المؤسسة.

التوصيات المقترحة:

- ضرورة الإهتمام بالموازنة التقديرية في الجزائر من خلال العمل على إرساء معايير وإجراءات لها.
- ضرورة وجود قسم مستقل للموازنة التقديرية في المؤسسة بحيث يشرف عمليات إعداد وتنسيق وتنفيذ الموازنات ، مع العمل على تفعيل دور هذا القسم وذلك باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ وإعداد وتنفيذ الموازنات.
- مراعات إشراك العاملين في عمليات إعداد الموازنات التقديرية بصفتهم المسؤولين عن تنفيذها ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية الموازنة التقديرية.
- الإهتمام بتحليل نتائج الموازنات التقديرية في المؤسسة للكشف عن الأسباب الحقيقية المؤدية إليها ، والعمل على معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، مع العمل على تفاديها مستقبلا وذلك قصد تحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع البحث والدراسة في مجال الموازنات التقديرية وتقنيات التسيير لتمكين المؤسسة من اختيار البدائل الأفضل.
- إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال حول الموازنة التقديرية وكيفية إعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة.

أفاق البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق التي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية من شأنها أن تساهم في توسيع وتطوير مجال استخدام الموازنات التقديرية في المؤسسات كما يمكن أن تفيد الدراسة المهمة بهذا المجال وذلك كمايلي:

- أثر كفاءة تطبيق نظام الموازنات التقديرية في زيادة ربحية المؤسسة.
- دور الموازنة التقديرية في زيادة الكفاءة والفعالية التسييرية.
- الموازنة التقديرية للمبيعات أداة لتقييم الأداء.
- المفاضلة بين المشاريع الإقتصادية بواسطة استخدام الموازنات الرأسمالية.
- أثر الموازنة التقديرية في التقليل من المخاطر المواجهة للمؤسسة.
- استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير الفعال في المؤسسات الجزائرية.

المراجع :

كتب و محاضرات :

- 1- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، ط1، ص : 18-19. (بلا تاريخ). لقاها، .
- 2- توفيق صالح، ا، ، . (2011). الرقابة الإدارية. عمان: دار الحامد، للنشر و التوزيع،
- 3- خالص صالح، . (2006). تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة. ، ص 23. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،.
- 4- طارق عبد الرؤوف عامر، ،.. (2016،). صناعة و اتخاذ القرار، ط1. ص: 130-132-133. القاها:
- مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
- 6- عطية عبد الهى مرعى ، المحاسبة الإدارية، ، ، .. (1997). مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون مطبعة.
- 7- حسينة حوحو، . (، 2017،). التسيير بواسطة الموازنات التقديرية ، ط1، دار من المهيء إلى الخليج للنشر و التوزيع.
- 8- طارق عبد العال حماد، . (2010). الموازنات التقديرية - نظرة متكاملة، ط2، ا، ،. لدار الجامعية، الإسكندرية.
- 9- فركوس محمد ، ، ، . (06/2001). الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير، ط، نسخة مزيدة و منقحة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10- احمد ماها، اتخاذ القرار ما بين العلم و الإبتكار، الدار الجامعية، مصرن 2007، ص34.

محاضرات و ملتقيات :

- 1- كتروسي دروس تسيير الميزانية، تقني سامي في المحاسبة و التسيير، .. (2018/04/19).
- 2- شرون رقية ،. (2014-2015). *مراقبة التسيير*،. جامعة بسكرة كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير: غير مطبوعة.
- 3- ملتقى انعقد ، ساعة 23:20 .. (20 05, ريخ الاطلاع 20-05-2019، ا). (الموقع، <http://iefdia.com/arab/wp-content/uploads/2010/pd>، المحرر) بجامعة قالمة، .
- 4- ناصر دادي عدون و اخرون ،ذن. (2008). *دراسة حالات في المحاسبة و مالية المؤسسات*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 5- نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاذ القرارات الادارية، انواعها و ملراحلها، ط1، صك 63-64-65-66.. (بلا تاريخ).
- 6- سعداوي موسى، ،. (2012-2013). *محاضرةن الموازنات التقديرية*. ص: 65-66-67. تخصص: محاسبة،.
- 7- برنامج مساعد الحاسب ،الموازنات واعداد التقارير ،مؤسسة عامة للتعليم الفني والتدريب المهني ،ص22 .. (بلا تاريخ).
- 8- د. شلاي عبد القادر. (2016-2017). *إعداد وإدارة الموازنة التقديرية*. ، *محاضرة* : ، ص: 60. ،قسم علوم التسيير ،تخصص :إدارة مالية،.

مذكرات :

- 1 - محمد موسى محمد النجار. (2006). *العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كاداة تخطيط و رقابة*. ص: 35. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص: محاسبة و تمويل، كلية التجارة، جامعة-غزة.
- 2- نعيمة يحيياوي . (-، 2008-2009)،. *أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق*. باتنة جامعة الحاج لخضر: أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية شعبة تسيير المؤسسات.

مراجع باللغة الأجنبية :

<https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1> - (h26min00 : à ,le 31/03/2019 consulté
.88645.html (بلا تاريخ).

.spéciales. Bayt.com consulter le : 12/05/2019, a : 00:26:32 (بلا تاريخ).

.https://hrdiscussion.com- consulter le: 05/05/2019, a: 23:12:04 (بلا تاريخ).