جامعـــة يحي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات المالية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية مؤسسة.

إعداد الطالبة :
- إيمان صفار باتي

إشراف الأستاذ:
- أ. ميسوم بوشنافة

السنة الجامعية: 2019-2020.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب وأنزله في أوجز لفظ وأعجز أسلوب، فأعيت بلاغته البلغاء

وأبكمت فصاحته الخطباء وأعجزت حكمته الحكماء وصل اللهم على خاتم الأنبياء والمرسلين...

وانطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى ترو أنكم كافأتموه "

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف:" بوشنافة ميسوم " والذي أفادني بنصائحه وكان عونا لي في إنجاز هذه المذكرة كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم التجارية.

إلى كل من أرشدوني وساعدوني أطلب من الله ثبات الأجر

إهداء

إلى نبع العطاء بلا حدود، وأغلى ما مَلكتُ في الوجود، إلى من

حملتني وهناً على وهنٍ قرةَ عيني أمي رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه.

إلى روح أبي الطاهرةرحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى شريك حياتي زوجي وعائلته الكريمة.

إلى بناتي "أروى و رشيدة" حفضهما الله لي.

إلى إخوتي رضوان و يوسف.

إلى من كان سندي وتعب في تربيتي خالي بشير

وإلى خالي محمد أطال الله في عمرهما.

إلى خالتي فلة و عائلتها خاصة " أنفال".

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

الطالبة صفار باتي إيمان

ملخص:

تعتبر الموازنة التقديرية من بين الأساليب الكمية في التسيير والتي تعتبر أداة فعالة للتسيير والرقابة لاتخاذ القرارات المستقبلية.

إذ تساعد الموازنة التقديرية المسؤولين في المؤسسة في المفاضلة بين القرارات المالية والاستشارية وبالتالي فهي تساهم بشكل فعال في عملية صنع القرارات وقد تطرقت في هذه الدراسة إلى التعرف على الموزانات النقدية و دورها في اتخاذ القرارات. إذ تم التطرق إلى مختلف الموازنات التقديرية التي تقوم بإعدادها المؤسسة وتحليل انحرافاتها.

كما ساهمت هذه الأخيرة منذ بداية استخدامها في الجزائر في رقي عدد هائل من المؤسسات ولم يكن نجاحها إلا لإعتمادها على الوسائل العلمية الحديثة وكذلك استعمالها للتنبؤ كأساس.

الكلمات المفتاحية: القرار ، التنبؤ، الموازنات التقديرية، تحليل الإنحرافات، التخطيط.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	-
إهداء	-
ملخص	-
فهرس المحتويات	I
مقدمة	أ-و
الفصل الأول : عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	
تمهيد:	02
المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرارات.	03
المطلب الأول: مفهوم القرار.	03
المطلب الثاني: أنواع القرارات و أهميتها.	04
المطلب الثالث: أهمية عملية إتخاذ القرار.	06
المبحث الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها.	07
المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار.	08
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.	09
المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار.	10
المبحث الثالث: نظرية إتخاذ القرار..	11
المطلب الأول : نظرية simon في القرار.	11
المطلب الثاني: الرشادة في إتخاذ القرار.	12
المطلب الثالث: ظروف و أساليب إتخاذ القرار.	13
خلاصة	14

الفصل الثاني: أثر الموازنات التقديرية في عملية صنع القرار	
تمهيد	16
المبحث الأول: عموميات حول الموازنات التقديرية.	17
المطلب الأول: مفهوم الموازنات و خصائصها.	17
المطلب الثاني: التطور التاريخي للموازنات التقديرية و أهدافها	19
المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية.	20
المبحث الثاني: كيفية إعداد الموازنات و مزايا استخداماتها.	23
المطلب الأول: مزايا استخدام الموازنات التقديرية.	23
المطلب الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التقديرية.	24
المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.	29
المبحث الثالث: تقييم نظام الموازنات التقديرية ودورها في إتخاذ القرارات	32
المطلب الأول: مقومات نظام الموازنات.	32
المطلب الثاني: تقييم الموازنات و تحليل الانحرافات	34
المطلب الثالث: الموازنات التقديرية و اتخاذ القرارات	41
خلاصة	43
الفصل الثالث: دراسة حالة نموذجية لموازنة المبيعات و المشتريات	
المبحث الأول: موزانة المبيعات التقديرية ودورها في إتخاذ القرار	45
المطلب الأول: مفهوم موازنة المبيعات	45
المطلب الثاني : الرقابة على المبيعات وتحليل انحرافاتها	47
المطلب الثالث: مثال تطبيقي	50

المبحث الثاني: موزانات المشتريات التقديرية ودورها في إتخاذ القرار	56
المطلب الأول: مفهوم موازنة المشتريات	56
المطلب الثاني : الرقابة على المشتريات وتحليل انحرافاتها	56
المطلب الثالث: مثال تطبيقي	59
خاتمة	64
قائمة المراجع	67

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	علاقة القرار بالوظائف التسييرية	14
02	التخطيط المبين للموازنات	18
03	مراحل تسيير الموازنات	30
04	مراحل إعداد الموازنات	31
05	أهداف الموازنة التقديرية	57

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	موازنة المبيعات التقديرية	51
02	المبيعات الفعلية	51
03	إنحراف الكمية	52
04	إنحراف السعر	53
05	التقديرات الشهرية لمبيعات مؤسسة المنار	59
06	موازنة المبيعات للسداسي الأول (N+1) منتج " أ "	60
07	موازنة المبيعات للسداسي الأول (N+1) منتج " ع "	60
08	موازنة المقبوضات لحقوق الزبائن منتج "س"	61
09	موازنة المقبوضات لحقوق الزبائن منتج "ع"	62

مقدمة عامة

مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي تغيرات مستمرة ومتلاحقة فقد شكلت التجارة منذ القدم محور اهتمام وتفكير الاقتصاديين الأوائل، فالتجارة تمثل العصب الأساسي الذي يحرك الاقتصاد لأي دولة كانت، من خلال ربطها لاقتصاديات الدول ببعضها البعض خصوصا في زمننا هذا الذي يشهد متغيرات كثيرة فرضتها قوى عظمى من خلال العولمة.

كما تعمل مجموعة من المؤسسات المالية والمصرفية ومختلف فروعها على إزدهار الاقتصاد من خلال مجموعة من الإجراءات و الميكانيزمات ، الذي إن تم استغلالها بشكل مثالي أدت إلى الحصول على معلومات سريعة لتحليلها ومعالجتها لتستخدم فيما بعد في إتخاذ قرارات مستقبلية مثالية.

فنجاح المؤسسة مرهون بتوفرها على نظام معلومات متكامل وشامل وذلك لا يكون إلا بمراقبة التسيير الذي يعتبر من أساسيات القيادة الجيدة لأداء المؤسسة وذلك يكون عبر إعداد موازنات تقديري موثوقة ، تتوفر على معلومات فيها كل شروط الجودة والشمولية والملائمة، بالإضافة إلى القواعد و الإجراءات التنظيمية الضامنة لجودتها.

الإشكالية الرئيسية :

بناءا على ما تم عرضه ونظرا لأهمية الموضوع وتعدد جوانبه يبرز أمامنا التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات في المؤسسة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماذا نعني بنظام الموازنات التقديرية؟

2- كيف يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ؟

3- ما المقصود بالقرارات الرشيدة وكيف تتم عملية إتخاذ القرار؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية نضع جملة من الفرضيات:

1- الموازنة التقديرية هي خطة تحاول المؤسسة من خلالها مقارنة ما أنجز فعليا وما هو متوقع.
2- يتم إعداد الموازنة التقديرية بناءا على عدة خطوات.
3- القرارات الرشيدة هي عبارة على إتخاذ القرارات المناسبة في الزمن والمكان المناسب كما أن القرار الرشيد يؤدي إلى استمرار المؤسسة والعكس يؤدي إلى إنهيارها.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات المالية ذو أهمية كبيرة فإتخاذ القرارات الصائبة ينجر عنها كفاءة في المورد البشري ولا يكون ذلك إلا بإعداد موازنات

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة التعرف على ماهية القرارات و مختلف نظرياتها.
- محاولة التعرف على أهم أنواع القرارات و العوامل المؤثرة فيها.
- السعي نحو التحقق من دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات المالية

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار الموضوع أهمها العناصر التالية:

- الميول الذاتي إلى البحث في الموازنات التقديرية وروح الفضول في اكتشاف خباياها، وطبيعة التخصص العلمي الذي درسناه و الذي يلعب دورا هاما وأساسيا في معالجة هذا الموضوع.

- التعرف على أهم والموازنات التقديرية المستخدمة في ترشيد القرارات المالية

- التعرف على عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة في جانبها النظري على متغيرين هما عملية إتخاذ القرارات من حيث الماهية ومراحلها و كل ما تعلق بها وبيان أثر الموازنات التقديرية في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة.

منهج الدراسة:

لتحقيق هدف البحث والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، واختبار الفرضيات المطروحة واخترنا إتباع المنهج الوصفي من خلال وصف عملية إتخاذ القرارات لتشخيص موضوع الدراسة ووصفه وصفا شاملا ودقيقا بالإضافة إلى المنهج التحليلي الذي استخدمناه في تحليل أثر الموازنات التقدرية في عملية إتخاذ القرار، وهوالمنهج الملائم لاستعراض جميع الجوانب النظرية.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات وعوائق، ومن خلال إعدادنا لهذا البحث صادفنا جملة من الصعوبات:

- بعد أن كان مخططا القيام بالجانب التطبيقي في مؤسسة نفطال استحال ذلك بعد انتشار وباء covid-19 فلم نتمكن من جمع المعلومات والبيانات حول الجانب التطبيقي ولهذا ارتأينا إلى اختصار دراستنا هذه في فصلين نظريين فقط؛

- شساعة الموضوع مما يصعب علينا الالمام بكل جوانبه؛
- عدم إمكانية الولوج إلى المكتبات و الحصول على المراجع خلال فترة الحجر الصحي.

الدراسات السابقة :

سبقت دراستنا هذه حول دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات المالية دراسات تطرقت إلى جوانب من موضوعنا مثل:

- دراسة للأستاذين بن أحمد سعدية و أ.د صالح إلياس بعنوان : واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات- وقد خلصت الدراسة إلى أنه وبالرغم من الانتقادات الموجهة لنظام الموازنات النقدية إلا أنه ظهرت محاولات عديدة لتحسينه كما ظهر تيار آخر يدعو إلى تبني نظام جديد هو نظام الموازنات.
- رسالة من إعداد عقون سعاد مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في فرع التسيير بعنوان : نظام مراقبة التسيير : أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية وقد خلصت نتائجها إلى أن أي مؤسسة اقتصادية هي عبارة عن نظام ديناميكي هداف وقابل للتكيف و ضرورة الإسراع في إدخال نظام المحاسبة التحليلية مع ضرورة تحديد الاختصاصات و المسؤوليات لرقي المؤسسة و رقي قراراتها.

هيكل الدراسة : طبقا للإشكالية الرئيسية للدراسة وكذا الأسئلة الفرعية، وبهدف تحقيق البحث في اطار منهجي وعلمي، تم تقسيم البحث الى فصلين نظريين، وهي على النحو التالي :

الفصل الأول: بعنوان عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، حيث يحتوي المبحث الأول على بعض المفاهيم الخاصة بإتخاذ القرارات (مفهومها و أنواعها و أهميتها) ، أما المبحث الثاني فقد قمنا بعرض مراحل عملية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها ومختلف الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ

القرار، بالإضافة الى المبحث الثالث الذي تطرقنا فيه إلى نظرية إتخاذ القرار خاصة نظرية Simon و كيفية ترشيد القرارات وظروفها التي يجب توفرها ؛

الفصل الثاني: بعنوان أثر الموازنات التقديرية في عملية صنع القرار

تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، حيث حاولنا من خلال المبحث الأول التعرف على ماهية الموازنات (مفهومها، تطورها، و مختلف أنواعها)، أما المبحث الثاني فخصصناه الى كيفية إعداد الموازنات التقديرية و بيان مزاياها ومبادئها و مختلف مراحلها، وأخيرا المبحث الثالث الذي قمنا فيه بعرض مقومات نظام الموازنات وبيان كيفية تقييمها وفي الختام قمنا بتحليل الانحرافات التي تمس الموازنات.

الفصل الثالث: أنواع الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات مع أمثلة تطبيقية

نظرا للصعوبات التي نمر بها بسبب جائحة الكوفيد-19 لم نتمكن من إجراء التربص في مؤسسة نافطال فتطرقنا إلى إجراء دراسة تطبيقية نموذجية على موازنة المبيعات والمشتريات التقديرية ودورها في إتخاذ القرارات وكذلك الرقابة عليها و تحليل إنحرافاتها مع أمثلة تطبيقية نموذجية.



عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

الفصل الأول: عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

تمهيد:

حتى تكون القرارات رشيدة ومثالية يجب توفر بدائل مثالية تتيح تحقيق جل أهداف المؤسسات المخططة لها فالموازنة هي الأداة المثالية لتحقيق ذلك لأنها توفر بدائل عديدة تجعل من رقي السياسات المالية والاقتصادي أمرا ممكنا . إن اتخـاذ أي قرار هو عنصر في غاية الأهمية يستوجب التخطيط له و وضع الأهداف مـن مرحلـة التخطيط وتحديد الهدف المقصود ورسم السياسة الواجب اتخاذها والمعايير الواجب اتباعها واختيار أفضل البدائل الممكنة.

يؤدي نظام الموازنة إلى رقي تصرفات الإنسان و تحسين القرارات التي يتخذها وكذلك طريقة تفكيره ، و مثلما ينطبق الأمر على الإنسان ينطبق كذلك على المؤسسات فيساهم نظام الموازنة هو الآخر في تطور المؤسسات ويحسن من طريقة تفكير الإدارة العليـا، فهي تجعل الإداريين بشكل آني يغيرون من طريقة أفكارهم ويحسنون من آفاقهم وخططهم المستقبلية بالإضافة إلى تفادي المشاكل المستقبلية.

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار

حتى تكون القرارات رشيدة ومثالية يجب توفر بدائل مثالية تتيح تحقيق جل أهداف المؤسسات المخططة لها فالموازنة هي الأداة المثالية لتحقيق ذلك لأنها توفر بدائل عديدة تجعل من رقي السياسات المالية والاقتصادي أمرا ممكنا . إن اتخـاذ أي قرار هو عنصر في غاية الأهمية يستوجب التخطيط له و وضع الأهداف مـن مرحلـة التخطـيط وتحديد الهدف المقصود ورسم السياسة الواجب اتخاذها والمعايير الواجب اتباعها واختيار أفضل البدائل الممكنة.

يؤدي نظام الموازنة إلى رقي تصرفات الإنسان و تحسين القرارات التي يتخذها وكذلك طريقة تفكيره ، و مثلما ينطبق الأمر على الإنسان ينطبق كذلك على المؤسسات فيساهم نظام الموازنة هو الآخر في تطور المؤسسات ويحسن من طريقة تفكيـر الإدارة العليـا، فهي تجعل الإداريين بشكل آني يغيرون من طريقة أفكارهم ويحسنون من آفاقهم وخططهم المستقبلية بالإضافة إلى تفادي المشاكل المستقبلية.

المطلب الأول : مفهوم القرار

تكون القرارات المتخذة من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين متزامنة فالقرار هو آخر مرحلة في عملية إتخاذ القرار وتسبقه العديد من المراحل .[1]
تعتبر عملية اتخاذ القرارات أهم جزء في الإدارة وهي الأكثر أهمية في جدول أعمال إدارة أي مؤسسة حيث أنها ترتبط بالتوثيق ارتباطاً وثيقاً ،لأن نشاط التخطيط نفسه عبارة عن إصدار قرارات.[2]

وقد ميز شامي لبنان و نينو ماركو [3]بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فبالنسبة لهم فإن القرار الإداري هو الحل أو البديل الواجب اختياره لحل مشكلة ما، أما اتخاذ القرار

[1] قاسم سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات – دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
[2] الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 221.
[3] شامي لبنان، نينو ماركو، الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القوي للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ،ص 287.

الإداري فهي مجموعة من العمليات التي تستخدم بغية الوصول إلى اختيار القرار الأمثل. و جاء تعريف عملية اتخاذ القرار لعياش جابر بأنه "أمر أساسي في كل جزء من حياة الشخص، ولكن يصبح الأمر أكثر أهمية تدريجياً عندما ينتقل الفرد إلى الأدوار القيادية، فيكون لديه إمكانية استخدام كل الموارد التي تمكنه من اتخاذ أفضل القرارات".[1] كما يعرف حسونة عصام الدين القرار بأنه "الفكرة المرتبطة بعمليتي الاختيار والالتزام، وقبل صنع القرار لا بد من وجود هدفين أو مسارين للعمل يتنافسان من حيث الأفضلية، وعندما يتخذ القرار فإن ذلك يعني وجود فاعل وهو صانع القرار، وقد اختار هدف وخطة والتزم شخصياً بذلك".[2]

أضحى اتخاذ القرار الإدارية محورا أساسيا في إدارة أي مؤسسة و أصبح لها علاقة أساسية مع قدرة وكفاءة قيادتها فكلما كانت القيادة مثالية وقراراتها مثالية كلما كانت المؤسسة ناجحة.

وكلما كانت المؤسسة ذات بيئة معقدة كلما تطلبت قرارات مدروسة بشكل مثالي لتفادي الأخطاء و السهو.[3]

المطلب الثاني : أنواع القرارات وأهميتها

رغم تشابه القرارات المتخذة إلا أنها تختلف بينها وتتنوع ، ومع هذا فلا يمكن فصل قرار عن آخر أو استخدامه بعزل عن القرارات الأخرى ومن أنواع القرارات نجد:

1 .حسب مستويات القرار:

يمكن تصنيف مستويات القرار إلى ثلاث مستويات هي: [4]

[1] عياش جابر، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2008 ، ص 29.

[2] حسونة عصام الدين، معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية – دراسات ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 13.

[3] العجمي محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (الطبعة الثانية 2010) دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، 2010.

[4] عياش جابر ، المرجع نفسه، ص 29.

-أ القرارات الاستراتيجية:

لها تأثير مباشر في مختلف عناصر المؤسسة وتصدر مثل هذه القرارات الإدارة العليا.

ب- القرارات التكتيكية:

يختلف هذا النوع من القرارات عن القرارات الاستراتيجية فهو جزئي يمس جزءا من المؤسسة وليس المؤسسة ككل، وقد تتعلق بأمور الشراء و البيع و التسويق و الإنتاج والتمويل، ويصدر مثل هذه القرارات الموظفون السامون من الإدارة الوسطى.

-ج القرارات الروتينية:

يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام والموظفون العاديون، وتكون بشكل روتيني ويومي مثل تطبيق اللوائح على العامل الغائب، أو المكافآت.

2 .حسب الجهد المبذول في اتخاذها:

يتم تقسيم القرارات من حيث الجهد المبذول إلى ما يلي: [1]

-أ القرارات المبرمجة: تمثل القرارات التي تم التخطيط لها من قبل والتي تحاول حل المشكلات المتكررة مثل قرارات الإجازات الروتينية.

-ب القرارات غير المبرمجة :وتمثل تلك القرارات التي لا تتكرر غالبا والتي لها علاقة بمشاكل جديدة غير مألوفة مثل القرارات الاستراتيجية كغزو أسواق جديدة، وقرارات التوسع أو الاندماج.

[1] حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 86.

3 .حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة:

تنقسم القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات إلى ثلاث أنواع هي: [1]

-أ **القرارات المؤكدة :**وهي القرارا الشديدية التأكيد مثل الاجتماعات الطارئة للإدارة العليا.

-ب **القرارات في ظل المخاطرة :**و هي قرارات احتمالية لها علاقة بالبدائل المتوفرة فتكون قرارات يتم المخاطرة فيها.

-ت **القرارات في ظل عدم التأكد :** وهي قرارات لا يمكن احتمال أي بدائل فيها بسبب عدم التأكد من ورودها أو من عدمه.

4 .حسب أسلوب اتخاذها:

يتم تصنيف القرارات حسب أسلوب اتخاذها إلى التالي: [2]

.أ **القرارات الكيفية** يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بالاعتماد على الاساليب التقليدية كالتقدير الشخصي.

.ب **القرارات الكمية :**يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

5 .حسب النمط القيادي:

نجد أن القرارات تختلف باختلاف الأنماط القيادية مثل:[3]

أ. **القرارات الفردية الأوتوقراطية :**وهي القرارات التي تتسم بالانفرادية فنجد أن متخذ القرار ينفرد باتخاذ القرار لوحده ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المؤسسة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.

ب. **القرارات الجماعية الديمقراطية :** و هي القرارات التي نجد فيها روح الديمقراطية

---

[1]) الأسطل فادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 48.

[2])كنعان نواف، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان ، الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص 247 – 257.

[3] طبش مصعب، دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات – حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص57.

فنرى أنه يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة.

المطلب الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار

من عناصر اتخاذ القرارات نجد :[1]

1 -**متخذ القرار:** وهو الذي يتخذ القرار وقد يكون شخصا أو مؤسسة أو جهة ما.

2 -**موضوع القرار :** وهي المشكلة الواجب إيجاد حل لها.

3 -**الأهداف والدافعية :** كل قرار له مغزى وقصد ودافع وراءه و حاجة تستوجب الإشباع.

4 -**التنبؤ :** تستوجب القرارات العديد من التنبؤات والتقديرات لتحديد مختلف التأثيرات و الانعكاسات ، فالتنبؤ يمكن متخذ القرار من معرفة ما قد يحصل مستقبلا لتحديد المشكلة ومحاولة حلها.

5 -**البيانات والمعلومات:** للمعلومات و البيانات دور في غاية الأهمية في عملية إتخاذ القرارات حيث أنها تمكن المؤسسة من السير بشكل مثالي و حسن فيتم تجميع مختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب وذلك يكون بتحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل من يتخذ القرار.

6 -**البدائل :** توفر البدائل في القرارات أمر لا مناص منه و من مهام متخذ القرار اختيار البديل الأنسب الذي يلائم متطلعات المؤسسة.

7 -**البيئة المناسبة لاتخاذ القرار:** تشكل البيئة المناسبة أحد أهم العناصر في عملية إنجاح القرار المتخذ، ولها علاقة بالقيود المالية وبالسياسات العامة للمؤسسة بالإضافة إلى كفاءة العاملين.

[1] الأسطل، مرجع سابق، ص 47.

المبحث الثاني: مراحل إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها

سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم المراحل االتي يتم على أساسها اتخاذ القرارات بالاضافة إلى ابراز أهم العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار عبر عدة مراحل نلخصها في النقاط التالية:

1 .المرحلة الأولى- تشخيص المشكلة:

تعتبر المشكلة انحرافا في المؤسسة يستوجب حله للسير المثالي فهي نتيجة غير مرغوب فيها ، وتستوجب المشكلة تشخيصها ومعرفة مختلف جوانبها بالإضافة إلى تحديد الهدف الواجب الوصول إليه مستندا على مختلف الدراسات التحليلية لتحديد أبعادها ونوعها وتوقيت حلها وما قد ينجر عنها من آثار.

المرحلة الثانية- تحليل المشكلة:

يقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بتحليل المشكلة، فيقوم بتصنيفها وتحديد طبيعتها لمواجهتها ، ثم يحاول متخذ القرار إيجاد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة وحجمها ومختلف مصادرها ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها.[1]

3 .المرحلة الثالثة- البحث عن الحلول البدلية:

لا يكفي إيجاد الحلول الظاهرة و إنما إيجاد حلول أخرى بديلة هو أمر لا مناص له بالنسبة لمتخذ القرار وذلك لا يكون إلا عبر البحث عن المشكلة الواجب حلها بشكل معمق والبحث عن الطرق لحل المشكلة وذلك يتطلب التفكير الابتكاري الذي يرتكز على

[1] كنعان نواف، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان " الأردن " ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003 ، ص 129 إلى 142 .

التصور والتنبؤ واستخدام الطرق الخلاقة وقد يقوم بها فرد أو مجموعة من الأشخاص، وذلك راجع إلى النمط المتخذ من طرف القيادة إذا كان أوتوقراطيا أو غير ذلك. [1]

-4 المرحلة الرابعة- اختيار البديل الأفضل: يجب أن يكون قصد كل بديل الوصول إلى أفضل حل للمشكلة [2] وهذه المرحلة هي أهم خطوات اتخاذ القرار الإداري، ، وتتأثر عملية اختيار البديل الأمثل بالعناصر التالية:

أ- يتأثر القرار المتخذ بشخصية متخذ القرار وهو الذي يؤثر بدوره على مجموع الأشخاص المطبق عليهم القرار وقد يكون بعضها ذاتي أو موضوعيا حسب الموضوع المختار.

ب- كلما توفر معلومات كثيرة كلما توفرت بدائل أكثر مما يؤدي إلى وجود حل مثالي.

ج- تزامن البدائل مع متغيراتها و مع يوجد حاليا من قرارات وما يليها من قرارات متخذة.

5 .المرحلة الخامسة- تنفيذ القرار وتقييمه:

يتم في هذه المرحلة الشروع في تطبيق البديل الأفضل الذي يتم اختياره، والذي يستوجب تحديد مختلف العناصر لتطبيق القرار وكذلك تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك مستوى الإنجاز ، حيث أن المتابعة تؤدي إلى تطوير الأداء وترقية عملية عملية اتخاذ القرارات الإدارية[3] .

[1] حسونة عصام الدين، معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية – دراسة ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012 ، ص 19.

[2] ينظر: مطيع ياسر و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 51

[3] الأسطل، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري نجد:[1]

-أ **عوامل البيئة الخارجية :**وهي عوامل غير مباشرة مثل:

العوامل الاقتصادية :ومنها العوامل الاقتصادية كالركود والسخاء و التشجيع على الاستثمار ودعم الحكومة.

العوامل السياسية والتنظيمية :ولها علاقة بالسياسات السائدة في الدولة مثل القوانين و والعلاقات الخارجية.

العوامل الثقافية :ولها علاقة بالثقافة و الدين و الحضارة ...

العوامل التكنولوجية :ولها علاقة بالاتصالات و الوسائل المتطورة ومختلف المواصلات وغيرها.

ب -**العوامل الداخلية :**وهي العوامل التي تؤثر على القرار بشكل مباشر مثل:

حجم المؤسسة.

القوانين واللوائح في المؤسسة.

الموارد المالية والبشرية في المؤسسة.

العلاقة ما بين الموظف و ومرؤوسيه.

-ج **تأثير متخذ القرار نفسه :** لكل شخص شخصيته الخاصة به والتي تتغير بتغير الحالة المورفولوجية و النفسية للشخص كالعوامل السيكولوجية الداخلية مثل الدوافع والمواقف والاتجاهات، بالإضافة إلى العائلة و مختلف القيم والعادات.

-د **تأثير حالات القرار :**وهي الظروف البيئية المحيطة بالقرارات نفسها وهي مقسمة إلى أربعة أنواع هي:

البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد): و ذلك لأن مختلف العوامل البيئية المؤثرة بسيطة ولا تتغير بسهولة كما أن عددها يسير.

البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد): ذلك أن العوامل البيئية

[1] علي حسين، و الساعد ، رشاد، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي) ، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص 25- ص 27.

قليل يتغير من فترة لأخرى بتغير القرار الذي يتغير هو الآخر بتغير من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد.

البيئة المعقدة المستقرة(حالة المخاطرة): و تعني كثرة العوامل البيئية مع بساطتها بسيطة وعدم تغيرها بسهولة ومع وضوحها فإن المخاطرة كبيرة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.

البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد): وذلك بسبب كثرة العوامل البيئية وصعوبتها ومتغيرة.

يحتاج متخذ القرار لاختيار البدائل المختلفة واتخاذ القرارات بنصب الاهتمام على كل ما يحيط بها من مسائل وعوامل، وبتعدد الأنماط الإدارية تتعدد أيضاً أنماط اتخاذ القرارات.

لا تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالحكم المنطقي فقط وإنما تتأثر أيضا ببعض العوامل السيكولوجية و وضع المؤسسة... [1].

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

قد يواجه متخذ القرار بعض الصعوبات مثل:[2]

- عدم القدرة على إدراك المشكلة من أساسها

-صعوبة تحديد الأهداف والقصد من حل المشكلة.

-صعوبة اختيار البدائل.

- عدم إيجاد المعلومات الكافية.

-نقص الوقت وعدم تخصيص الكافي منه لحل المشكلة.

[1] Helms ، M. M. " Encyclopedia of MANAGEMENT", 5 ed ، Thomson , Gale, USA, 2006 , p60.

[2] عليان زيد، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 87.

عادة ما يرتكب متخذ القرار عددا هائلا من الأخطاء و من هذه الأخطاء نجد ما يلي: [1]:

1 .**الخوف من اتخاذ القرار :** قد يتردد متخذ القرار في اتخاذه لقراره أحيانا لعدم معرفته لنتيجة قراره.

2 .**تأجيل القرار لحظة:** يؤدي هذا النوع من الأخطاء إلى عدم الدقة كون التأجيل يخفض من عدد البدائل المتاحة.

3 .**الفشل في التمييز بين المشكلة وأعراضها:** قد يخطأ أحيانا متخذ القرار في تمييز المشكلة مما يجعل منه يبحث حلول أخرى غير تلك الحلول الخاصة بمشكلته.

4 .**الفشل في تحديد ظروف القرار المستخدم على مناسبة القرار :** للظروف المحيطة بالقرار أهمية هائلة على نجاح أو فشل القرار فوجود أكثر من معيار للحكم على قرار سوف يتسبب في تعارض بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

5 .**عدم وضوح الاختصاصات والسلطات :** قد تتسبب النصوص المنظمة للاختصاصات والسلطات في إصدار الكثير من القرارات الخاطئة، أو عدم إصدارها إطلاقا.

6 .**وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية :** تتسبب الضغوط الداخلية والخارجية في عدم شفافية المشكلة وعدم تحديدها بشكل مثالي مما يتسبب في سوء القرار المتخذ.

[1] سليمة بوزيد ، المشاركة في إتخاذ القرارات، آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 20، ولاية بسكرة، الجزائر، 2010، ص 328.

المبحث الثالث: نظرية اتخاذ القرار

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات أمرا بالغ الأهمية نظرا لارتباطه بكل من حياة الأفراد و المؤسسات و حتى حياة الدول. و تبرز أهمية القرارات على مستوى المؤسسات كونها تعتبر جوهر عملية القيادة و نقطة انطلاق جميع النشاطات و الوسيلة الوحيدة لحل المشاكل التي تواجهها. و من هنا زادت الأهمية لدراسة موضوع نظريات اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: نظرية Simon في القرار

لقد قدم Simon نموذجا في اتخاذ القرار سماه بالنموذج الإداري وجعل الرجل الإداري غير قادر على الحصول على بديل مثالي لعدم توفر المعلومات لديه، وعليه فإنه يبحث دائما عن البديل.

اقترن اسم Simon بنظرية اتخاذ القرار في التسيير ، وتضمنت نظريته مجموعة من العناصر هي:

أ – **اتخاذ القرارات**: القرارات ترتبط بتحقيق الأهداف أو مجموعة من الأهداف المعنية.

ب – **البيئة** : حيث أنها تتحكم بالعديد من البدائل فلابد من الاختيار من بين البدائل.

ج – الجماعة: حيث أنها تتطلب العمل الجماعي والأخذ بآراء الآخرين.

د – التخصص: لابد من الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل بينما يتولى آخرون الاشتراك في التنفيذ.

ه – الالتزام بالقرارات : على جميع الأفراد الالتزام في سلوكهم بالقرارات المتخذة.

و – التوازن بين المحفزات و الإسهامات: توازن المؤسسة بين الإسهامات و المحفزات رغبة منها في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: الرشادة في إتخاذ القرار:

استمد سايمون فكرته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد لكنه لا يعتبر الرشد أمرا نسبيا يحكمه مجموعة من القيم.

وعليه فلا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بالنتائج المترتبة كما أنه لا يمكنه الوصول للحلول المثالية كما يرى سايمون بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف المؤسسة برشادة مقيدا بمحيطه كما يرى بان حدود الرشد تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة و المتمثلة في مواهب كل فرد.
- الحوافز والمتمثلة في الأهداف الشخصية
- المعرفة الشخصية للوضعية.

وعليه أراد أن يضيف معيار نوعي للرشد وهو:

أ – الرشد الموضوعي:

يعكس السلوك الصحيح الساعي إلى زيادة المنفعة والقائم على أساس المعلومات الكافية.

ب – الرشد الشخصي:

يعكس السلوك إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة الاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود و الضغوط.

المطلب الثالث: ظروف و أساليب إتخاذ القرار:

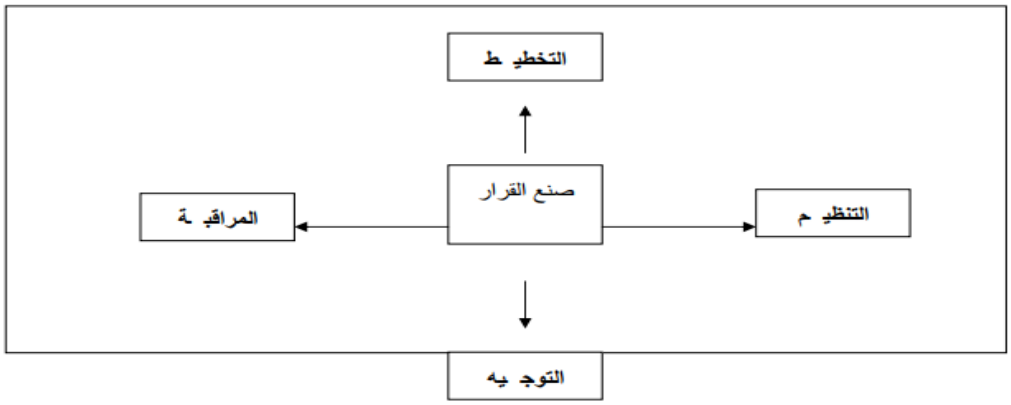
تتسم الظروف بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

قد يؤثر في عملية اتخاذ لقرار عدة اعتبارات منها النوعية أو الكمية التي تتضمن الاعتبارات النوعية تلك العوامل غير قابلة للقياس كتغيرات قوانين الضرائب أو العوامل الكمية التي يمكن قياسها وتحديد قيمتها بدقة.

وعليه فالقرارات تكون فعالة إذا تم النظر إلى الاعتبارات التالية:

- **عملية التخطيط**: هي العملية الجزئية الأولى ويكون خلاصتها قرار يتمثل في تحديد الإجراءات والخطة و البرنامج المناسب.
- **عملية التنظيم**: وهي العملية الجزائية الثانية ويكون خلاصتها الهيكل التنظيمي المناسب وتنظيم المكاتب.
- **عملية التوجيه**: وهعي العملية الجزئية الثالثة ويكون خلاصتها التحفيز الفعال و الاتصال المناسب والأسلوب القيادي الجيد.
- **عملية المراقبة**: وهي العملية الجزئية الرابعة ويكون خلاصتها النظام الرقابي الفعال.

الشكل 01: علاقة القرار بالوظائف التسييرية



المصدر: محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد المرسي، إدارة الأعمال، الرياض، مكتبة الشرقي، 1998، ص 279.

يؤدي القرار أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو الذي يرقي المؤسسة إن كان قرارا مثاليا وسليما كما قد يفسدها إن كان قرارا غير ممنهج، وعليه فإن له أهمية هائلة.

يجب أن يتضمن القرار العديد من المراحل حتى يصبح قرارا مثاليا وقد تعرضنا في هذا الفصل إلى أهمية عملية اتخاذ القرار ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى التطرق لمختلف الصعوبات و كذلك تعرضنا لنظرية Simon لإتخاذ القرار بالإضافة إلى الرشادة في اتخاذ القرار وظروف وأساليب اتخاذ القرار.



أثر الموازنات التقديرية في عملية صنع القرار

تمهيد:

يعتبرالتخطيط حجر الأساس في المؤسسة، كما أن القرارات يجب أن تكون مثالية خالية من العشوائية ولتحقيق المثالية وجب تحديد القصدية المطلوبة بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب الرامية إلى ذلك.

وهذا تماما ما تقدمه الموازنات التقديريـة كـأداة تخطيطية ورقابية على المؤسسة.

سنتعرض من خلال هذا الفصل الى تعريف نظام الموازنات التقديرية ومتخلف تغيراتها بالإضافة إلى تطورها التاريخي و أنواعها ومبادئها و مراحلها وتقييمها ومقوماتها.

المبحث الأول: عموميات حول الموازنات التقديرية

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالموازنات التقديرية بالاضافة إلى مختلف خصائصها ومقزماتها.

المطلب الأول : مفهوم الموازنات وخصائصها

أولا: تعريف الموازنات.

تختلف تعاريف الموازنات باختلاف المفكرين و جنسيـاتهم و عقليـاتهم و ميولهم السياسي.

التعريف الأول[1]: تعتبر الموازنات التقديرية "خطة تربط التصرفات المالية للمؤسسة." حصر هذا التعريف الموازنات التقديرية في كونهـــا أعمال المؤسسة المالية.بمعنى أنها تعبر عن الجانب المالي لنشاطات المؤسسة.

التعريف الثاني :[2]عرف الدليل الفرنسي للمحاسبة سنة **1982**الموازنات التقديرية على أنها: "تقدير معبـر عنه بالأرقام لكل العناصر المتعلقة بنظام محدد." حسب هذا التعريف تعتبر الموازنات التقديرية تنبؤ للعناصر التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق برنامـج معين معبر عنه بالأرقام.

التعريف الثالث[3] : حسب Hnengrorالموازنات التقديرية "تعبير كمي عن خطة الأعمال و مساعدة لتحقيق التنسيق و الرقابة." إضافة هذا التعريف إلى كون الموازنات خطة تقديرية الأهداف التي تسعى الموازنـات التقديريـة إلى تحقيقها والمتمثلة في التنسيق و الرقابة.كما انه حصر الموازنات في أنها تعبير عن أعمـال المؤسسة بالكميات.

التعريف الرابـع [4]:الموازنات التقديريـة " مزيج من تدفق المعلومـات و الإجراءات

---

[1] Jean Mayer : Gestion Budgétaire ، 9eme édition ، Dunod ، France ،1990 ،P20

[2] Thierry Cuyaubére ، Jacques Jacques Meber ، Contrôle de gestion ، 6eme édition ، Groupe Revue Fiducaire ، France ، Paris ، Juin2002 ، P250.

[3] ينظر: أحمد نور: مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية ، مصر ، 2002-2003 ، ص 51

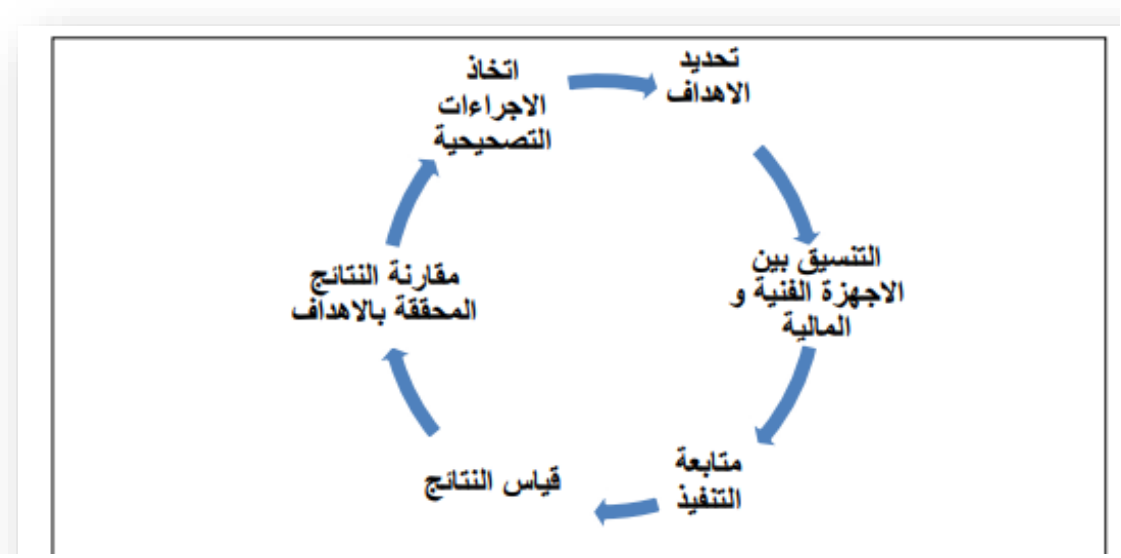
[4] Henri Bouquin : Le contrôle de gestion ، 5 eme édition ، Imprimerie des press universitaire de France ، France ، Février 2001 ، p312-313.

والعمليات الإداريـة و فـي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل، و نظامـا للرقابـة على مختلف أوجه النشاط في المؤسسة."...أضاف هذا التعريف التدفق المعلوماتي وتداخله مع العمليات الأخرى في المؤسسة كما اعتبر الموازنات التقديرية أداة للتخطيط ،أي انها اظهر انه أهمية نظام المعلومات في اعداد الموازنات.

التعريف الخامس[1]: الموازنات التقديريـة "خطـة كميـة و قيميـة يتم تحضيرها والموافقـة عليها قبل فترة محددة و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه ،أو النفقات المنتظر تحملها خلال فترة محددة و الأموال التـــي تستعملها لتحقيق هدف معين." لقد كان التعريف الخامس مع سهولة و وضوح عبارته دقيقا في إعطاء تعريف للموازنات التقديرية علـى أنها أعمال المؤسسة معبرا عنها كما و نقدا مسبقا. انطلاقا مما سبق يمكن القول ان : "الموازنات التقديرية خطة عمل تفصيلية محددة مسبقا للأعمال التي ترغب المؤسسة فـي تنفيذها حيث تكون في شكل أرقام تفصيليـة توزع على جميع المسؤولين فتبين توزيع المسؤوليـات و طريقـــة العمل الواجب إتباعهـا فهي بمثابـة المرشد للمسؤولين و العمال في تصرفاتهم ممـا يسمح بتقييم الأداء"

[1] فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عكنون ، ص2001 ، ص 4

الشكل رقم 02: التخطيط المبين للموازنات



المصدر: خالص صافي صالح ، تقنيات ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة،

ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006، ص 05.

خصائص الموازنات.

إن الموازنـــات التقديرية هي أمثل الوسائل في مجال مراقبـة التسيير مثلهـا مثل المحاسبـة التحليلية، التحليل المالي و لوحة القيادة غير أنها تمتاز بعدة خصائص نذكر منها:

-تعتمد الموازنات على التقدير فهو لا يتعلق بالتقدير بل بالاحتمالات. وعليه فيجب أن توضع التقديرات علـى أسس علميـة و دراســات ميدانية و ذلك باستعمال أساليب علمية، احصائية و اقتصادية.

- ترتبط الموازنة بالاحتمالات المستقبلية فهي توضع لفترة سنة كما يمكن أن تكون أقل أو أكثر.

-بما أن الموازنــات تعبير عن خطـة شاملـة للمشروع بأكملـه فهي أداة تنسيق وربط بين مختلف برامج الأقسام في المؤسسة.

-تعتبر الموازنات مترجم لسياسات المؤسسة و أهدافها بشكل أرقام.

-تعتبر الموازنات أداة للتخطيط و المراقبة كما أنها أداة لمرقابة تنفيذ الخطط المسطرة المستقبلية.

المطلب الثاني :التطور التاريخي للموازنات التقديرية.

إن الموازنات التقديرية هي أحد أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة غير أنها لم تكن مثل هكذا قديما فقد تطورت تطورا هائلا.

استعارت المحاسبة الإدارية هذا المصطلح – الموازنات -من دراسات المالية العامة فقد كانت تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتهما و مصروفاتها [1]. أما عن أصل كلمة **Budjet** فيعود إلى الكلمة الفرنسية **Bodujette** و التي تعني الحقيبة الجلدية وذلك بسبب وزير المالية الانجليزي الذي كان يعد تقديرات الموازنة ويقدمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية ، و على هذا الأساس أصبحت هذه التقديرات معروفة هناك باسم ثم اضطر المسؤولون في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات في مؤسساتهم .[2]

و يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها الموازنات على النحو التالي :

-**المرحلة الأولى :**تم فيها تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية : يتم فيها تحديد توقيت زمني لهذه الاحتياجات.

المرحلة الثالثة : تستخدم في التكاليف النمطية أو المعيارية لتحقيق الرقابة.

-**المرحلة الرابعة :** تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري و الرقابة.

[1] خيرت ضيف:الموازنات التقديرية، دار النهضة العربية، 1975 ، مصر، ص 77.
[2] حمد نور، مرجع سبق ذكره، ص. 222

المطلب الثالث : أنواع الموازنات التقديرية :

تقسم الموازنات من حيث الفترة الزمنية إلى الأنواع التالية:[1]

موازنات قصيرة الأجل:

تستخدم عادة في المؤسسات الصغيرة مثل الجامعات فتتم فيها تغطية نشاط الجامعة لفترة محاسبية مقبلة، عادة ما تكون سنة، بهدف تحديد برنامج عمل الجامعة خلال الفترة التي تغطيها.

ب- موازنات طويلة الأجل:

يتم فيها تحديد أهداف المؤسسة و تغطى فترة زمنية طويلة تتراوح بين الخمس سنوات والعشر سنوات وتستخدم هذه الموازنات كأداة تخطيط فقط.

-ج موازنات مستمرة:

وتكون عن فترة سنة كاملة دائماً، فإذا انقضت مثلاً الأشهر الثلاثة الأولى من الموازنة السنوية، جرى إعداد موازنة الأشهر الثلاثة الأولى من السنة التالية وهكذا بالنسبة للأشهر التالية.

وتعتبر الموازنات المستمرة أفضل من الموازنات الفترية التي تعطي فترة زمنية محددة تنقضي بانقضائها لأنها تساعد الإدارة في عملية التخطيط المستمر للمستقبل بالإضافة إلى عملية تعديل معايير وبنود الموازنة في ضوء الظروف المحيطة.

[1] النجار محمد، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2006 ، ص 25-26

2- من حيث طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنات:

يتم تقسيم عمليات الوحدات الاقتصادية بحسب طبيعة النشاط إلى عمليات جارية تهدف للاستفادة من الموارد الانتاجية وعمليات استثمارية، تختص بالتكوين الرأسمالي للمؤسسة.[1]

ويترتب على ذلك امكانية التمييز بين ثلاثة أنواع من الموازنات وهي:

-أ موازنة العمليات الجارية:

تتعلق بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها من حيث الموارد الناتجة والاستخدامات اللازمة لها، والرقابة على هذه الأنشطة.[2]

ب- موازنة العمليات الرأسمالية:

تتعلق بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المؤسسة وكيفية تمويلها ومراقبتها فهي الموازنات التي تختص بالتخطيط الاستثماري طويل الأجل وعادة ما تكون سنوية. [3]

ومن فوائدها أنه يساعد على الرقابة على المصروفات الرأسمالية.[4]

ج -موازنة العمليات النقدية:

تتعلق بتخطيط أنشطة العمليات النقدية في الوحدات الاقتصادية، وتبين التدفقات النقدية الواردة من مصادر إيراداته المختلفة والتدفقات النقدية الصادرة والمتعلقة بالحصول على مختلف عوامل الإنتاج [5]

---

[1] كحالة ، جبرائيل، حنان، رضوان حلوة، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 47.

[2] خلف الله ، وائل، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية – قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007،ص 38.

[3] Garrison, 2003: 636

[4] خلف الله، المرجع السابق، ص 39.

[5] كحالة وحنان، المرجع السابق، ص 48

3 .من حيث المعاملات التي تغطيها الموازنة:

وتنقسم إلى ثلاث عناصر وهي كما يلي:1

أ- الموازنة العينية: مثل قياس الإنتاج بالوحدة من المنتج أو قياس الطاقة بساعات العمل.

ب -الموازنة المالية : تكون وحدة النقد هي وحدة القياس في الموازنة المالية

ج- الموازنة النقدية :و تنتج عن الآثار النقدية للموازنة المالية عن الفترة الزمنية المحددة.

4. **حيث أسلوب إعداد الموازنة،** وتنقسم إلى:

-أ موازنة الرقابة (موازنة البنود:)

هي أول أنواع الموازنات استخداما و أول أشكال الموازنة تهدف إلى رقابة مركزية على الإنفاق العام، ومنع الاختلاسات المالية والصرف بدون وجه حق.2

ب- موازنة البرامج والأداء:

ينظر إلى الموازنة العامة على أساس أنها أداة رقابة فقط بل وأيضاً أداة لرفع كفاءة الإدارة الحكومية وامداد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة لهم وقياس الأعمال المنجزة مع تحقيقها بكفاءة وفعالية،.3

-ج موازنة التخطيط والبرمجة:

تحول الاهتمام نحو موازنة التخطيط والبرمجة بهدف ربط السياسة المالية والاقتصادية للحكومة بخطة اقتصادية محددة عن طريق مجموعة من البرامج

---

[1] العمري عطا، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط و رقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنوروا) في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 38.

[2] أبو مصطفى محمد مصطفى، دور و أهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة تحليلية مقارنة عن الفترة من 1999 إلى 2008 ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ، ص 31.

[3] أبو مصطفى ، المرجع نفسه، ص 31

والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية للحكومة، وحتى تحقق الأهداف تم إعادة تبويب كل من النفقات العامة والإيرادات. [1]

-د الموازنة الصفرية:

يتم إعداد الموازنة على أساس دراسة جميع البرامج والمشاريع سواء كانت حالية أو سابقة، ويفترض عدم وجود آلية خدمة أو نفقات في البداية [2].

ولا تهدف لتحقيق الربح والأنشطة الحكومية والمنظمات الخدمية،

5 .من حيث مستويات النشاط الذي تغطيه الموازنة:

يتعلق بمستوى النشاط السائد خلال فترة زمنية معينة، فكلما زاد مستوى النشاط زادت جملة التكاليف المتغيرة، فتختلف المستوى المخطط في الموازنة فقدت معايير الموازنة صلاحيتها كأداة للرقابة وتقييم الأداء.

وفيه نوعين من الموازنات طبقاً للغرض المتعلق بمستوى التشغيل أو مستويات النشاط التي يتم إعدادها على أساسه وهي ما يلي:

أ الموازنات الثابتة:

غالباً ما يمثل هذا الحجم الطاقة الكاملة للمؤسسة، وتعتبر الموازنات الثابتة ذات فائدة محدودة لأغراض الرقابة وقياس كفاءة الأداء،[3]فلا يمكن اعتبار الموازنات الثابتة مقياساً حقيقيا للحكم على كفاءة الأداء إلا في حالة تطابق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المخطط.

-ب الموازنات المرنة:

يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، ويستند اعدادها إلى دراسة سلوك عناصر التكاليف وعلاقتها بتقلبات مستويات النشاط

[1] خلف الله، المرجع السابق، ص 41.

[2] أبو زعيتر، أحمد ، دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، مدخل لتعزيزي الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة (2000- 2010) ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 23.

[3] خلف الله، المرجع السابق، ص 39.

1 إن الموازنات المرنة تمتاز بأنها تغطي مدى معين من النشاط، وأنها ديناميكية وتسهل قياس وتقييم الأداء.

المبحث الثاني: كيفية إعداد الموازنات التقديرية ومزايا استخدامها:

المطلب الأول: مزايا استخدام الموازنات التقديرية:

ومن مزايا الموازنات التقديرية نجد:

- ♦ تسهل من التعرف المشكلات قبل حدوثها مما يتطلب عرض تلك المشكلات وفحصها والعمل على تفادي وقوعها خلال تنفيذ الخطة، وهكذا يتم عرض المشكلة ودراستها في وقت مبكر بدلا من الانتظار حتى تواجهها المؤسسة مسبقا .
- ♦ الشعور بالعمل الجماعي كون جميع أعضاء المؤسسة يتعانون لتحقيق هدف واحد.
- ♦ ترفع من الكفاءة الإنتاجية وتقلل من الإسراف في العمليات .
- ♦ تسهل من الاتصال بين مستويات الإدارة .
- ♦ تتيح إمكانية تحديد الإنحرافات وتقييمها.
- ♦ تجعل من السياسات المستقبلية للمؤسسة أمرا ممكنا.
- ♦ تحدد مراكز المسؤولية وتسهل تحديد المسؤول عن أي تقصير ليحاسب و عن أي تفوق ليكافأ.

[1] العلاوين، أمجد عبد الفتاح، تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن، 2000، ص 26.

المطلب الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:

تعد الوحدات الإدارية الموازنات التقديرية المختلفة ، و تعمل على حل ما قد ينشا بينهما من مشاكل لعرض الموازنة النهائية على مسؤول المؤسسة للمصادقة عليه.

ومثلما تكون التعليمات تنازليا بينما تكون تقديرات الموازنة تصاعديا بقصد المراجعة المستمرة، ويلاحظ هنا أيضا أن القرارات المتعلقة بالموازنات التقريرية وتخضع لأوامر المراقب المالي الذي يكون مسؤول عن توزيع التعليمات اللازمة لإيضاح آلية اعداد الموازنات أي النماذج اللازمة لذلك و كيفية استيفائها، و كذلك جميع البيانات المستمدة من الخبرة السابقة... كما أن اللجنة تقوم بتجميع الأرقام المتعلقة بالموازنة فضلا عن التأكد من أن الأرقام تقدم في الميعاد المحدد.

مبادئ نجاح الموازنات.

يمكن جمل المبادئ فيما يلي :

1-مبدأ الشمول :

وتعني أن الموازنـة تشمل كافـة أوجه النشاط في .

2-مبدأ التوزيع الزمني :

وهو توقيت العمليات وفترة الموازنة واحتمال حدوث الوقائع.

3-مبدأ الواقعية :

وتعني عدم المغالاة في تحديد أهداف الموازنة و تجنب الاحتياط المبالغ فيه لان ذلك يؤدي الى فقدان الحافز [1].

4- مبدأ المشاركة :

تؤدي إلى الرضى الوظيفي لدى مما يؤدي لزيادة درجة ولائهم و أدائهم. [2]

[1] مؤيد محمد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

[2] طارق عبد العال حماد، تجميع و تعريب:الموازنات التقديرية –نظرة متكاملة، الدار الجامعية ، مصر ، 2005، ص 144-145-146.

5-مبدأ المرونة :

يمكن تحقيق ذلك من خلال :

♦إعداد تقديرات لعدة مستويات من النشاط .

♦إعداد الموازنة المستمرة.

6-مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي :

وذلك عبر ربط مراكز المسؤولية بمعايير الموازنة تتم مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هومخطط لكل مركز مسؤولية .

7-مبدأ المتابعة :

وهي دراسة و تحليل الأداء عبر مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الموضوعة و استخراج الانحرافات والبحث في أسبابها و حلولها.

مقومات نظام الموازنات:

يتطلب نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية إلى توافر عدد من المقومات اللازمة لتحقيق الاستفادة الكاملة من تطبيقه،.

وجود نظام محاسبي و هيكل تنظيمي للمؤسسة.

-هيكل تنظيمي للمؤسسة.

تظهر فى الهيكل التنظيمي الخطط و نطاق الإشراف من من إدارة و موظفين فلكل فرد واجباته و علاقته مع الآخرين يتولى الإشراف على كل مركز مسؤولية مسؤول يخول الصلاحيات اللازمة للقيام بذلك ومن الضروري أن يتوفر على [1]:

- يجب على المؤسسة أن تقوم ببناء هيكلها بصورة يمكن معها التمييز بين قطاعات النشاط بها.

-على المؤسسة إصدار لائحة صريحة و واضحة لتحديد سلطات و مسؤوليات

[1] السيد عبد المقصود بيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف ، نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية ، مصر ، 2004، ص 158 - 169.

الإداريين في كافـــة قطاعات النشاط بها.

-يجب أن يحقق الهيكل التنظيمي إمكانية خضوع كل فرد في المؤسسة لمستوى إداري وحيد بها .

-يتوجب على الإدارة العليا في المؤسسة تحديد العلاقات بين المرؤوسين و الرؤساء بصورة دقيقة في كافــة مستويات الهيكل التنظيمي.

مركز المسؤوليــة ما هوإلا " قسم من الأقســـام أو إدارة من الإدارات التـــي تتكون من رئيس و مجموعـة من العاملين الذين يعملون تحت إشرافه و بأوامره. [1]

أنواع مراكز المسؤولية: يتم التمييز بين ثلاثثة أنواع من مراكز المسؤولية:

مراكز التكلفـة: يتم فيها تحقيق جل الأهداف بـاستخدام و استنفــاذ الموارد و من ثم يتم محـاسبـة المسؤول عنه عن كمية و تكلفة الموارد المستنفذة في تحقيق هذه الأهداف.

مراكز الربحيـة: هودائرة نشـاط يتم محـاسبـة المسؤول عنه عن ما يستنفذه من تكاليف و ما يحققه مـن إيرادات .

مراكز الاستثمار: هودائرة نشاط يتم محاربة المسؤول عنه بمقدار العائد المحقق أو المتوقع على مـا تم أو ما سيتم استثمار به من مواد[2] .

وجود نظام معلوماتي محاسبي للمؤسسة.

إن الخطـأ ينقص من نطاق الموازنات ومن دورها الرقابي كما أن استقلالية نظـام الموازنات عن النظام المحاسبي لا يعني بالضرورة عدم وجود علاقـة وطيدة بين النظامين.

ثانيا : مشاركة كافة المسؤولين في إعداد الموازنات.

تتضمن عملية إعداد الموازنات مشاركة العديد من المسؤولين وذلك بسبب :[3]

---

[1] Alain Burlaud et Claude J. Simon : Le Contrôle de gestion, Casbah édition, Alger, 1999, p45.

[2] عبد الحي مرعي، وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لإغراض التخطيط و الرقابة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 32-33.

[3] محمد سامي راضي، وجدي حاجز حجازي ، المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدر الجامعية، مصر ، 2001 ص 30.

-اقتناع المسؤولين بأهمية نظام الموازنات.

-توفير الاستعداد النفسي للمسؤولين.

-تأهيل و تدريب المسؤولين على إعداد و استخدام الموازنات.

1توفير الاستعداد النفسي للمسؤولين.

يجب أن يكون عمال المؤسسة معتادين على العمل كفريق متناسق.

- يجب أن يكون لدى فريق العمل القابلية للعمل في حالة الضغط الهائل.
- يجب أن يكون لهم القدرة على التعامل مع جميع متطلبات العمل.

2 -اقتناع المسؤولين بأهمية نظام الموازنات.

يجب أن يعرف المسؤولون بجميع مضامين الموازنات لغرض تطبيقها و أن يكونوا على اقتناع بأن نظام الموازنات هي عبارة عن أداة تساعد على تحسين الأداء الإداري.

3-تأهيل و تدريب المسؤولين على إعداد و استخدام الموازنات.

يتم تدريب المسؤولين عبر:

-شرح مقصدية الموازنات التقديرية و الأهداف المرجوة من ذلك.

-شرح الطرق المتبعة.

- تحديد المسؤوليات الواجب اتباعها.

من مزايا إعداد الموازنات نجد: :[1]

- من الواجب أن يكون الشخص ملما بميدان عمله.

-إن معد الموازنة هو أكثر الأشخاص قدرة على التنبؤ ببياناتها.

[1] أحمد محمد نور وآخرون ، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003 ، ص-270-271

ثالثا: وجود نظام تكاليف معياري و دقة و واقعية التقديرات.

1-وجود نظام تكاليف معياري.

تهدف التكاليف المعيارية الى :

-وضع مستويات معيارية لعناصر التكاليف.

-ايجاد وسيلة لقياس أوجه الكفاية الانتاجية في المؤسسة.

-تزويد ادارة المؤسسة بتقارير دورية و كشوف تفصيلية بالانحرافات عن معايير المصروفـــــات المحددة ، تحليل الفروق التي تظهر ، تعقب أسبابها و اتخاذ الخطوات التصحيحية للأوضاع غير الطبيعية التـي يمكن أن تظهر.

-اقامة رقابة فعالة على عناصر التكاليف لكشف الاحتياجات الداخلية في المؤسسة و تعبئتها لتخفيض تكاليف الانتاج.

2 - دقة و واقعية التقديرات.

يجب أن تكون التقديرات المتضمنـة في نظام الموازنات دقيقة بمعنى أن ترتكز إلى وقائـع ملموسـة و توقعـات و افتراضـات صحيحة. مع مراعـاة عدم المبـالغـة فـي التوقعـات و الافتراضـات و الأهداف الموضوعـة الأمر الذي يجعل تحقيقهـا مستحيلا، و مـا يترتب عن ذلك من إصـابـة المسؤولين عن تحقيقها بالإحبـاط و فــي ذات الوقت لا يجب أن تكون الأهداف الموضوعـة متسـاهلـة الأمر الذي يجعل تحقيقهــا سهلا جدا و لا يتطلب بذل أي جهد خــاص و ما يترتب عن ذلك من افتقــار المسؤولين عن تحقيقهـا الدافع اللازم لتحقيق أدائهــم و أداء المؤسسة التي يتولون الإشراف عن أعمالها.

المطلب الثالث: مراحل اعداد الموازنات التقديرية

أولا : مراحل اعداد الموازنات .

تتم عملية إعداد الموازنات وفق المراحل التالية :

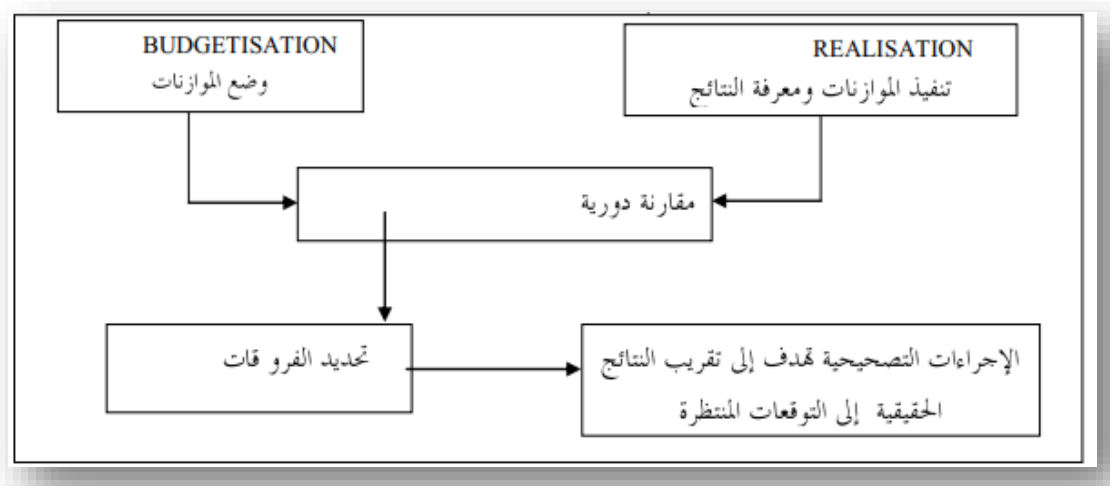
-اعلان السياسة العامة.

-اعداد التقديرات.

-المراجعة و التنسيق.

-المصادقة النهائية

شكل رقم 03 : مراحل تسيير الموازنات



P 275 ،Opcit ،Sabine Separi ،Source : Claude Alazard

إعلان السياسة العامة:

تقوم المؤسسة بإعلان السياسات المستقبلية ، من خلال التنبؤ بالمبيعات و التقلبات المرتقبة في مستويات الأسعار.

2- إعداد التقديرات :

يتولى إعداد التقديرات كل مشرف مسؤول في مستويات الادارة التنفيذية مستندا على جملة الخطط الأساسية للسياسة التي تم وضعها ، و يتم مناقشة هذه التقديرات.[1]

3-المراجعة و التنسيق:

تقدر الإدارة الموازنات و تنسق بينهما و عند المراجعة تظهر بعض النقائص، فقوم المؤسسة بالتعديل من طرف[1] .

4-المصادقة النهائية :

تتطلب الموازنة التقديرية مصادقة إدارة المؤسسة ،وقبولها للعمل.

[1] خيرت ضيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 98

الشكل رقم 04 : مراحل إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: Norbert Guedj, Opcit, p 254

المبحث الثاني: تقييم نظام الموازنات و ودورها في اتخاذ القرارات

المطلب الأول: مقومات نظام الموازنات:

مما لا شك أن الموازنات و التي تساهم في إعدادها أغلب إدارات وأقسام المؤسسة ليست غاية المؤسسة في حد ذاتها، و إنما هي وسيلة للرقابة تساعد المؤسسة في توجيه أدائها من أجل تحقيق أهدافها.

و هذا مـا سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال التعرض الى

-ماهية مراقبة الموازنات.

-مراحل مراقبة الموازنات.

-تحديد الانحرافات

ماهية مراقبة الموازنات.

نستعرض من خلال ماهية مراقبة الموازنات الى النقاط التالية:

-مفهوم مراقبة الموازنات.

-أهداف مراقبة الموازنات.

مفهوم مراقبة الموازنات.

تعرف مراقبــة الموازنــات على أنهــا : " أداة تمكن المؤسســة من معرفــة مدى ملائمــة الخطط و الأهداف و السياسات الموضوعــة مقدما و مقارنــة نتائج العمليات الفعليــة فــي جميع أقســام المؤسســة بالخطط و الأهداف الموضوعة و متابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة التنفيذ الفعلي[1] .

ثانيا : أهداف مراقبة الموازنات.

تهدف المؤسسة من خلال مراقبة الموازنات إلى تحقيق الأهداف التالية : [2]

1-التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الاستراتجيات و السياسات الموضوعــة من قبل

[1] عبد العزيز محمود الإمام ، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة، دراسة نظرية تطبيقية، دار المريخ النشر و التوزيع ، 1983 ، ص 8.

[2] محمود سامي راضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 281 – 284.

المؤسسة و ذلك منخلال مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة، الأمر الذي يعطي للمؤسسة فرصة التأكد من واقعية أهدافها و بالتالـي مدى الحاجـة إلـى تغييرها و تطويرها كما تساعد في توفير المعلومـات المناسبـة اللازمـة التـي تساعد علـى اتخاذ القرارات التصحيحية .

2-إن إعداد موازنة لكل مركز مسؤولية في المؤسسة يعطي الفرصة لكل مسؤول من أجل مراقبة أدائه و التأكد من التزامه بالأهداف و المعايير الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة و المعبر عنها بموازنة خاصة به.

3-إن إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المقدرة بمثابة تحذير مبكر للمؤسسـة عـن كـل التطورات السلبية المحتمل حدوثها مثل دخول منافسين جدد ،خسارة نقاط بيع ،فقد نقاط توزيع و هوما يؤثر مباشرة علـى الإيرادات.

4-المصروفات على خلاف الإيرادات أكثر عرضة للانحراف عن التقديرات الموضوعة كما أنها أكثر قابليـة للتحكم فيها من قبل المؤسسة، و يستحسن الفصل بين المصروفات التـي يمكن التحكم فيها عن تلك التـي لا يمكن التحكم فيها.

5-نتائج الأعمال تلخص إيرادات و مصروفات المؤسسة و عليه فان أي مشاكل وانحرافات في الايرادات أو المصروفات ستنعكس حتما علـى نتائج الأعمال حيث يمكن للمؤسسـة من خلال تقاريـر الأداء إبراز هذه الانحرافات، أسبابها و علاقتها النسبية والسببية يبعضها البعض.

6- إن مقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة يكشف العديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسة على مستوى مركزها المالي الذي يتأثر بـ :

-ارتفاع أرصدة الذمم المالية المدينة بسبب ضعف التحصيل.

-انخفاض أرصدة الذمم المالية الدائنة بسبب عدم توفر تسهيلات السداد في الموردين .

-عدم توفر رأس مال عامل.

-ارتفاع الحاجة للتمويل الخارجي.

7-إن مقارنة التدفق النقدي الفعلي بالتدفق النقدي التقديري يحقق رقابة دائمة و مستمرة

على معدل التدفقـــات النقدية و توقيتها كما يسمح بوجود اشارات تحذيرية باحتمالات معينة نتيجــة قيام المؤسســة بممارســة نشاطات تفوق ما يسمح به التمويل المتاح لها.

إن أي تأثير لنتائج الأعمال و المركز المالي سيؤثر حتما على التدفق النقدي مع اختلاف محتمل فـي التوقيت حيث يمكن لتطورات سلبيـة مثل انخفاض المبيعات أن يؤدي إلى تحسن الوضع النقدي للمؤسسة لفترة معينـة نتيجة تحصيل الديون المستحقة دون استحقاق ديون جديدة بينما تؤدي تطورات ايجابية مثل :ارتفاع المبيعات إلى تدهور في الوضع النقدي لفترة محدودة أيضا خاصة إذا كانت هذه المبيعات بالأجل.

المطلب الثاني: تقييم الموازنات و تحليل الانحرافات

يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف بهدف تحديد مدى أهميته و أسبابــه و من المسؤول عنه حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية ثم التوجه إلى الانحرافات التفصيلية وتتطلب هذه المرحلة :

1-تحديد طبيعة الانحراف و مدى أهميته النسبية و المطلقة.

2-تقصي أسباب هذا الانحراف و تحليلها بما يتطلبه ذلك من الحصول علــى معلومات إضافية تفصيليـة عن النتائج الفعلية و المقدرة أو الرجوع إلى تقارير أخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى.

3-تحديد المسؤول عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة و التحكم في النتائج.

مفهوم الانحراف:

الانحراف هو" الميل و عدم التطابق بين ما هومقدر الانجاز و ما هومنجــز فعلا و بشكل عام فان الانحرافات تكون إما ايجابية ملائمة أو سلبية غير ملائمة.[1]

و تكمن أهمية تحليل الانحراف انطلاقا من العناصر المكونة له في تسهيل حصر المصدر الأساسي للانحراف و أسبابه و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية له.

[1] Gabsi racled : contrôle de gestion , les édition contribution à la littérature d'entreprise, Tunis,2002, p6-10-

ثانيا:حساب الانحرافات.

1-الانحراف على النتيجةEcart sur résultat :

يتمثل الانحراف على النتيجة أو الهامش في الفارق بين الهامش الفعلي والهامش المقدر، وكما هو معروف فان الهامش هوالفارق بين رقم الأعمال والتكلفة المتغيرة.

ويحسب هذا الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف الاجمالي = الهامش الفعلي - الهامش المقدر

الانحراف الإجمالي/الهامش= الكمية المباعة الحقيقية X(سعر البيع الحقيقي- التكلفة الوسطية)

الحقيقية للوحدةالكمية المقدرةX (سعر البيع المقدر- التكلفة الوسطية المقدرة للوحدة)

إذا كان هذا الانحراف موجب فهوفي صالح المؤسسة والعكس إن كان سالبا.و يمكن تجزئته الى:[1]

-الانحراف على الكميات المباعة.

-الانحراف على سعر البيع.

-**الانحراف على الكميات المباعة :** ويعود هذا الانحراف الى الاختلاف بين الكميات المباعة والكميات الفعليــة مع ثبات الهامش، وترجع مسؤولية هذا الانحراف الى المصلحــة التجاريــة، وهويحسب لكل منتوج بالعلاقـة التالية:

الانحراف على الكميات المباعة=الكمية الحقيقية- الكمية المقدرةXالهامش المقدر.

ينقسم هذا الانحراف في حالة وجود عدة منتجات بدوره الى:

أ -**انحراف الحجم الاجمالي :**والذي يقارن الكميات الحقيقية الإجمالية بالكميات المقدرة.

ويتم حسابه بالعلاقة :

متوسط الهوامش التقديرية = ∑مجموعالكمية المقدرةXالهامش المقدر / مجموع الكميات المقدرة.

ويكون الانحراف كالتالي:

انحراف الحجم الإجمالي=مجموع الكميات الفعلية- مجموع الكميات المقدرةXمتوسط

[1] Gabsi racled : contrôle de gestion , les édition contribution à la littérature d'entreprise, Tunis, 2002, p6-10-

الهوامش

ب- انحراف على التركيبة:

ويكون مصدره انحراف التوزيع المتفاوت للمبيعات علـى المنتجات ويحسب علـى أساس أن تركيبـة المبيعات للمنتجـات الفعليـة المباعـة40% (منتوج % 60) منتوج ب مثلا ويقارن بذلك الكمية المباعة الحقيقية مع كميـة المبيعات الفعليـة الناتجـة عن التركيبـة المقدرة لكل منتوج و يتم حساب هذا الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف على التركيبة = الكمية الحقيقية- الكمية الفعلية بالتركيبة المقدرةXالهامش المقدر

بجمع الانحراف على التركيبة لكل المنتجات مع الانحراف على الحجم الاجمالي ،نحصل على الانحراف على الكميات المباعة الذي تم حسابه سابقا.

-**الانحراف على سعر البيع** :يعود هذا الانحراف على مسؤوليـة المصلحـة التجاريـة أيضا، وهويقارن تغير أسعار البيع الحقيقية والمقدرة للكمية المباعة الحقيقية، يمكن حسابه لكل منتوج كالتالي:

الانحراف على سعر البيع= سعر البيع الحقيقي -سعر البيع المقدرXالكميات الحقيقية المباعة

-**الانحراف على التكاليف:** تعود مسؤولية هذا الانحراف على مصلحة المشتريات أو مصلحة الإنتاج في حالة مؤسسة تجارية.

يحسب الانحراف على التكاليف وفق العلاقة التالية :

الانحراف على التكاليف = التكلفة المقدرة للوحدة- التكلفة المقدرة للإنتاج الفعليXالكمية الحقيقة

بجمع الانحراف عن الكمية المباعة مع الانحراف على سعر البيع وأيضا هذا الانحراف الأخير علـى التكاليف، نحصل على الانحراف الاجمالي الذي تم ذكره من قبل.

في حالة ما اذا أردنا حساب الانحرافات على رقم الأعمال، فسيكون ذلك كالتالي:

الانحراف الإجمالي/رقم الأعمال= رقم الأعمال الفعلي - رقم الأعمال المقدر.

يتجزأ هذا الانحراف بدوره الى الانحراف على الكميات المباعة و الانحراف على سعر البيع.

-انحراف على الكميات المباعة: ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

الانحراف على الكميات المباعة = الكمية الحقيقية- الكمية المقدرةXسعر البيع المقدر.

-انحراف على سعر البيع: ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

الانحراف على سعر البيع = سعر البيع الحقيقي- سعر البيع المقدرXالكميات الحقيقية المباعة.

2-الانحراف على التكاليف المباشرة:[1]

لتحليل انحراف التكاليف، نبدأ عموما بتجزئــة الانحراف الإجمالي الى انحرافات على التكاليف المباشرة انحراف على التكاليف غير المباشرة ومن تجزئة الأولى إلى انحراف عن الكمية وآخر على السعر.

ينتج الانحراف على التكلفة من مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة و لكن المحسوبة على أساس الإنتاج الفعلي **:**أي التكاليف التي كان من الواجب استهلاكها لإنتاج كمية المنتجات الحقيقية. بمعنى آخر المقارنة يجب أن تتم لنفس مستوى النشاط ففي حالة الاختلاف يفقد هذا التحليل أهمية و فائدته لحساب الانحراف الإجمالي من الضروري أولا حساب سعر التكلفة المقدر للإنتاج الفعلي . والذي يحسب بالعلاقة التالية:

سعر التكلفة المقدر للانتاج الفعلي=الكمية المنتجة فعليا Xالتكلفة الوحدوية المقدرة

و يحسب الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف الإجمالي =التكاليف الفعلية للإنتاج الفعلي – التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي.

مع العلم أن:

التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي = الإنتاج الفعلي Xالتكلفة المعيارية للوحدة.

[1] Didier Leclere: l'essentiel de la comptabilité analytique, 4 *eme* édition, édition d'organisation, France, Paris, octobre 2004, p154.

يعطي هذا الانحراف فكرة أولية عن كفاءة الإنتاج إلى انحرافات فرعية لكل عنصر من التكاليف.

-الانحراف على المواد الأولية[1] :

تحسب التكاليف المعيارية للمادة الأولية على أساس ثلاثة متغيرات: الخصائص للمواد الأولية،الكميات الواجب استخدامها لكل وحدة من المنتوج وأسعار اقتناء تلك المواد سواءا من الخارج أو من الداخل .

يقيس الانحراف على المواد الأولية الفرق بين التكاليف الحقيقية للمادة الأولية والتكاليف المعيارية للمادة الأولية الخاصة بالإنتاج الحقيقي . و يحسب الانحراف الإجمالي وفق العلاقة التالية:

الانحراف الإجمالي على المادة الأولية = التكلفة الحقيقية للمادة _التكاليف المعيارية للإنتاج الأولية الفعلي

يرجع هذا الانحراف الى استخدام كمية أقل أو أكثر من الكمية المعيارية أوالى استخدام أسعار أقل أو أعلى من الكمية المعيارية.

مع العلم أن:

التكلفة المعيارية للمنتوج الحقيقي = الكمية المنتجة فعليا من السلع * الكمية المعيارية من المواد الأولية لإنتاج وحدة واحدة من المنتاجات

ينقسم بدوره هذا الانحراف الى:

أ -الانحراف على الكمية:

يقيس الفارق في استخدام المواد الأولية التي قد تكون أقل أو أكثر مما هومقدر. ففي حالة ما إذا كان هذا الانحراف موجبا فهذا يعني أن الكميات الحقيقية أكبر من الكميات المقدرة وهذا بالطبع ليس في صالح المؤسسة. إما إذا كان سالبا فهذا يدل على أن المؤسسة حققت الكفاءة في استخدامها لمواردها وهو في صالحها.

يتم حساب هذا الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف على كمية المواد = (التكاليف الحقيقية المستعملة - الكميات المعيارية

[1] فيصل جميل سعايدة، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

للإنتاج الحقيقيx)

سعر المواد المعيارية.

مع العلم أن الكميات المعيارية للإنتاج الحقيقي مساوية لما يلي:

الكميات المعيارية من المواد = الكميات المعيارية من المواد xالكميات المنتجة للإنتاج الحقيقي لإنتاج وحدة واحدة حقيقية من المواد

ب ـ الانحراف على السعر :يهتم هذا الانحراف بقياس تغير سعر المواد الفعلي عن السعـــــر المقدر، فإذا كان موجبا كان ذالك في صالــح المؤسســـة.إما إذا كان سالبا فالعكس طبعا. لكن من الضروري التعرف عن هذا الانحراف . كان يرجع لاستخدام مواد أخرى بديلة ذات سعر مرتفع .وهويساوي الى:

انحراف سعر المواد=)السعر الفعلي للمواد- السعر المعياريX)الكمية الفعلية للمواد

-الانحراف على اليد العاملة المباشرة

تشمل التكاليف المعيارية لليد العاملة المباشرة بدورها على ثلاثة عناصر :نوعية اليد العاملة والتــي ترتبط بالكفاءات، المعرفة التقنية و كمية اليد العاملة والتــي تحدد حسب خصائص الآلات وتنظيم العمل؛ وسعر اليد العاملة الذي يرتبط بدوره بالكفاءة و الاتفاقيات في مجال حقوق العامل.

تخضع عملية حساب هذا الانحراف لنفس الإجراء الخاص بالانحراف على المواد الأوليـة، الفارق الوحيد ينتج من التسميات، إذ أن السعر هنا هوالأجر، والكميات هي ساعات العمل.

أ -انحراف الأجر:

وهوذلك الانحراف الذي يرجع الى استخدام معدل الأجر الفعلي أكثر أو أقل من ما هومستهدف . ويتحدد كما يلي :

انحراف الأجر= ساعات العمل الفعليةX (معدل الأجر الفعلي – معدل الأجر المعياري)

ب- انحراف كفاءة العمل:

وهويعكس اختلاف ساعات العمل المستخدمة فعلا عن ساعات العمل الواجب استخدامها أو المستهدفة، ويقصد بالكفاءة ما إذا كانت ساعات العمل الفعلية المبذولة أقل من الساعات المعيارية وهو يساوي الى:

انحراف كفاءة العمل= ساعات العمل الفعلية- ساعات العمل المعيارية للإنتاج الفعليXمعدل الأجر المعياري)

3-الانحراف على التكاليف الغير مباشرة[1]:

هذه الانحرافات صعبة القياس وهذا لسببين رئيسيين الأول أنها مشتركة بين عدة منتجات و الثاني أنها تحتوي على عناصر ثابتة لا تتغير مع تغير حجم النشاط ، ولهذا فهي لن تمكننا من مراقبتها مقارنة بمستوى الإنتاج كما رأيناه على حد الآن)فهي لا ترتبط مباشرة به، عكس التكاليف المتغيرة المباشرة)

وإنما نستخدم لذلك الموازنة المخصصة لمركز المسؤولية المعدلة حسب مستوى النشاط الفعلي.

فالموازنة تعد على أساس السير العادي للمؤسسة، أي أن التقدير يكون حسب هذا النشاط العادي.

إلا أنه نادرا ما يكون هذا الأخير مساويا للنشاط الفعلي، ويتم بذلك وضع الموازنات المرنة التي تأخذ بعين الاعتبار لتغير حجم النشاط)تغير ساعات العمل)، وهي بهذا تسمح بتكييف المعطيات المقدرة للنشاط المقدر للحصول على المعطيات المقدرة المحسوبة على أساس النشاط الفعلي، التي تقارن بالتكاليف الحقيقية.

الانحراف الاجمالي :ينتج الانحراف الاجمالي على التكاليف غير المباشرة من مقارنة التكاليف غير المباشرة الفعلية بالتكاليف غي المباشرة المقدرة ولكن المحسوبة على أساس الإنتاج الفعلي، ويكون ذلك كما يلي:

الانحراف الإجمالي على = التكاليف غير المباشرة الحقيقية- الموازنة المعيارية حسب الإنتاج التكاليف غير المباشرة الحقيقي

[1] Yves de Rongé, op cit, p 322 – 326.

المطلب الثالث: الموازنات النقدية و اتخاذ القرارات:

بغرض تقسيم هذا الانحراف الإجمالي من الضروري أولا البدا باعداد الموازنات المرنة التي تكون أكثر تناسبا لتقدير النشاط الفعلي عن ما تم تقديره عند حساب التكاليف غير المباشرة ليتم تقديرها حسب مستوى النشاط الفعلي وكذا حسب الإنتاج الحقيقي. يتم لأجل ذلك حساب ثلاثة أنواع من الموازنات المرنة:

- الموازنة المرنة حسب النشاط الفعلي
- **الموازنة المرنية حسب الإنتاج**
- **الموازنة المعيارية حسب الإنتاج الفعلي.**

تقسم لاعداد هذه الميزانية التكاليف غير المباشرة، الى تكاليف ثابتة ومتغيرة غير مباشرة،بحيث أن الأولى لا تتناسب مع تغير نشاط مركز المسؤولية في حين أن الثابتة تلاحق تغيره .وبالتالي مع ثبات التكاليف غير المباشرة الثابتة، سيتم تقدير الإنتاج الحقيقي وفق وحدة العمل المتغيرة وإضافة التكاليف الثابتة.

تنتج الميزانية المرنة بصفة عامة من المعادلة التالية:

الميزانية المرنة= التكاليف الثابتة المقدرة+ التكلفة المعيارية المتغيرة لوحدة العمل xمستوى النشاط

الانحراف على الميزانيةEcart sur budget :أو الانحراف على المصاريف او على النفقات، فبعد تحديد التكاليف المقدرة للإنتاج الفعلي أو ما يسمى بالمصاريف المسموحة حسب النشاط الفعلي، تتم مقارنة التكاليف غير المباشرة الحقيقية مع هذه الميزانية المسموحة، و يكون كما يلي :

الانحراف على الميزانية = التكاليف غ/م الحقيقية - الموازنة المرنة حسب النشاط الفعلي BFA

يدل هذا الانحراف على درجة احترام الموازنة الموضوعة سابقا، ويبين بذلك إما التعدي أو الاقتصاد في الميزانية.

الانحراف على حجم النشاط Ecart sur volume d'activité :

يساوي هذا الانحراف الى:

الانحراف على حجم النشاط = الموازنة المرنة حسب النشاط الفعلي B.F.(A) - الموازنة المرنة حسب الإنتاج الفعليB.F.P

في حالة ما اذا كان هذا الانحراف سالب فهذا يعني أن النشاط الحقيقي أكبر من النشاط المقدر وبالتالي فنحن أمام حالة فائض في النشاط sur activité ويدل هذا الانحراف على تحمل تكاليف ثابتة لا توفق في الحقيقية لأي تكلفة تحمل تكاليف أكثر مما يجب، والعكس يدل على عجز في النشاطsou activité.

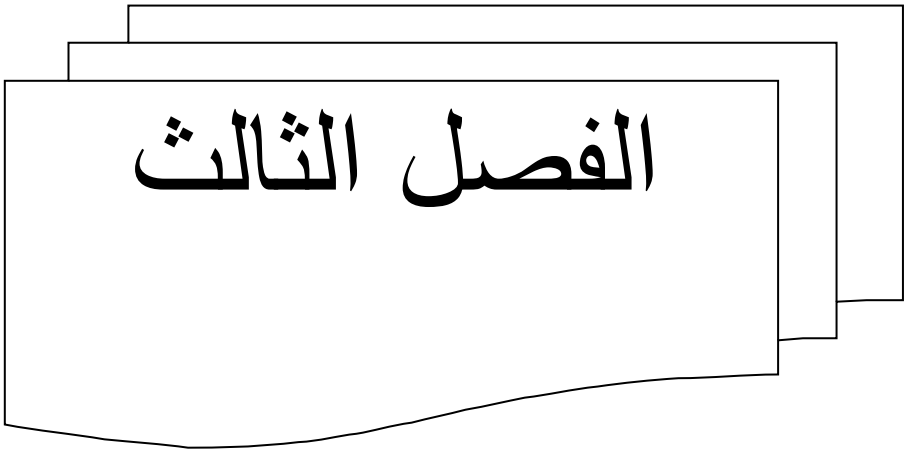
-الانحراف على المردودية Ecart sur rendement **:**كما يسمى الانحراف التقني، لأن عمل الفرد لساعات عمل فعلية أكبر من ساعات العمل المقدرة فهذا يعني أنه سيصرف تكاليف أكبر مما هومقدر، مما يوجب عليه إنتاج منتوج موافق لمستوى تلك النفقات وليس الاكتفاء بالمستوى التقديري لها .وهوبهذا سيقيس الربح أو الخسارة الناتجتين عن الفارق في مردودية النشاط الفعلي عن مردودية النشاط المقدر يكون كالتالي:

الانحراف على المردودية = الموازنة المرنة حسب الإنتاج الفعلي(B.F.(P - الموازنة المعيارية حسب (الإنتاج الفعليP. B.S

خلاصة:

بالنسبة لتحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الوظيفية، والتي تنتمي لمركز المصاريف،Centre de dépenses descretionnaires)فان مراقبة ميزانيتها تكون من خلال مراقبة المصاريف العامة لها : الكتلة الأجرية، مصاريف الهاتف، مصاريف الاعلام الآلي، مصاريف الإشهار....الخ.

عكس ما هوالحال عليه بالنسبة لتكاليف المراكز العملية (كمية المواد الأولية، ساعات العمل، الأسعار .)...هذه المصاريف لا يمكن أن تجزأ الى كميات وتكاليف وحدوية، وبالتالي فانه من الصعب التعرف على مستوى التكاليف الواجب، ولهذا السبب فان المتابعة المستمرة تكون عن طريق متابعة الانحرافات على المجاميع الكلية، حسب طبيعة المصاريف وأيضا مركز المصاريف.



أنواع الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات مع أمثلة تطبيقية

تمهيد:

من الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها نشاط المؤسسة الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنواعها،الوظائف الاستغلالية والمتمثلة في مجموعة العمليات و الأنشطة التي تساهم في مجموعها بتنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة.ولعل الاهتمام الأول بالمؤسسة الاقتصادية كوحدة إنتاجية يرتبط بشكل مباشر بالدورة الاستغلالية،ولنجاح هذه الأخيرة –الدورة الاستغلالية –نجد اعتماد طرق وأساليب تسيير علمية مثل موازنة المبيعات التقديرية .

المبحث الأول: موزانات المبيعات التقديرية ودورها في إتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم موازنة المبيعات

سنحاول في هذا المطلب تقديم التعاريف التي قدمت لنظام الموازنات أولا ثم نتطرق لفحوى الموضوع:

❖ **التعريف الأول**: « يقصد بالموازنات التقديرية ترجمة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا إلى خطط
تشغيلية تفصيلية،ويتولى المحاسب الإداري إعداد البيانات الخاصة بهذه الخطط على مستوى الإدارات والأقسام في المشروع،ويتولى أيضا الربط بين هذه الخطط وإعداد القوائم المالية التقديرية التي توضح النتائج المتوقعة من تنفيذ هذه الخطط و تأثيرها على المركز المالي للمنشأة»[1]

❖ **التعريف الثاني**: «الموازنة هي خطة للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط
الاقتصادي لمنشأة معينة في حدود الموارد البشرية والمالية المتاحة،بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف»

❖ **التعريف الثالث**: «هي ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة
شاملة ومنسقة،ويوافق عليها المسؤولين والمنفذين ويرتبطون بها،وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي و الرقابة عليها ويمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى » [1]

الآن نتطرق إلى بحثنا هذا:

يتمثل الهدف الأساسي لأي مشروع تجاري أو صناعي في بيع منتجاته وتحقيق الأرباح مناسبة،ولكي يتمكن المشروع من تحقيق هذه الأرباح فلا بد له من أن يبيع كمية مناسبة من السلع المنتجة أو المقتناة بأقل تكلفة ممكنة

ولذلك يعتبر التنبؤ بالمبيعات و إعداد موازنة المبيعات الخطوة الأولى من خطوات إعداد موازنة العمليات الجارية، إذ يشكل التنبؤ بالمبيعات وإعداد الخطط والمعايير

[1] علي أحمد أبو الحسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص 5.

اللازمة لها مدخلا لإعداد الكثير من الموازنات الفرعية الأخرى ذات العلاقة المباشرة والقوية بمبيعات المشروع، والتي يتوقف إعدادها على التنبؤ بالمبيعات وإعداد موازنتها

ومثال ذلك موازنة كل من المخزون السلعي، الإنتاج، المشتريات...وغير ذلك من الموازنات الفرعية التي تتأثر بالإيراد المحقق من المبيعات.

ويبدأ إعداد موازنة المبيعات بالتنبؤ بالكمية التي سيكون بمقدور المشروع تسويقها وبالسعر الذي سوف يتمكن من بيعها على أساسه،ويعتبر التنبؤ بالمبيعات من أصعب التقديرات و أكثرها دقة من حيث الإعداد نظرا لان العديد من التقديرات اللاحقة سوف تتم استنادا إليها أو انطلاقا منها.

المطلب الثاني : الرقابة على المبيعات وتحليل انحرافاتها

لتحقيق الرقابة على تنفيذ موازنة المبيعات فانه ينبغي إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها المبيعات االفعلية لكل منطقة.

1. ***الرقابة الموسمية:*** فإذا تبين بان فترة معينة كان حجم المبيعات ضعيف في منطقة معينة أو في جميع مناطق البيع فيمكن إرجاع هذا إلى سبب الركود في تلك المنطقة أو في جميع المناطق،أما إذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة ففي هذه الحالة على الإدارة أن تراقب الممثلين وذلك برقابة المسافات المقطوعة.
2. ***الرقابة الجهوية:*** إذا كان الاتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة يختلف عن الاتجاه العام في المناطق

الأخرى فانه يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحها وتجنب وقوعها في المستقبل وتنصب عملية الرقابة على وكلاء البيع، والأسباب من الممكن أن تكون خارجية كالإضرابات العمالية في منطقة معينة أو الركود المحلي...،أو أسباب داخلية كالنقص في التمويل لمنطقة معينة أو عدم كفاءة رجال البيع والممثلين وعدم أداء أعمالهم كما يجب.

المطلب الثاني:الرقابة على كل من المنتجات ومركز مسؤولية الإيرادات

1. ***الرقابة على المنتجات ونوعيتها:*** إذا كانت مبيعات منتج ضعيفة أو ابتدأت في الانخفاض فان :

على المؤسسة أن تغير من السياسة البيعية التي تنتهجها إدارة هذا المنتج بأن توقف تسويقه تماما وتعريضه أو تغير سعر بيعه إذا كانت هناك منافسة أو القيام بحملة للدعاية والإشهار أو تغيير شكله...، ويجب استبعاد الأسباب الأخرى كالركود وضعف أداء رجال البيع

الرقابة على مركز مسؤولية الإيرادات :يتم ذلك من خلال حساب وتحليل الإنحرافات على رقم الأعمال **2.**

E/CA=Car-CAb

:الإنحراف على رقم الأعمال **E/CA**

:رقم الأعمال الفعلي **CAr**

:رقم الأعمال الموازني**CAb**

- إن حساب الإنحراف غير كاف لعملية الرقابة ولهذا يتم تحليل هذا الإنحراف إلى :

أ/ ***حالة منتوج واحد فقط:***

إنحراف السعر=السعر الحقيقي- السعر الموازني

E/P=(Pr-Pb)Qr

إنحراف الكمية= الكمية الحقيقية- الكمية الموازنية

E/Q=(Qr-Qb)Pb

ب***حالة أكثر من منتوج:*** في هذه الحالة يقسم افنحراف على رقم الأعمال إلى ثلاث إنحرافات جزئية

1/∑ إنحراف السعر'إنحراف الكمية ← 2/إنحراف المزيج البيعي**E/CV**

3/إنحراف الحجم الإجمالي**E/VG**

3/الإنحراف على الحجم الإجمالي: **(E/VG) =**مجموع الكميات الحقيقية- مجموع الكميات الموازنية * متوسط السعر الموازني

ومنه: متوسط السعر الموازني=رقم الأعمال الموازني/ مجموع الكميات الموازنية

2/ إنحراف المزيج البيعي:**(E/CV) =**السعر المتوسط المقدر- السعر المتوسط الموازني * مجموع الكميات الحقيقية

ومنه:السعر المتوسط المقدر=**Cap /∑Qr**

=∑(Qr*Pb)/∑Qr

والسعر المتوسط الموازني=**Cap/∑Qb**

∑(Qb*Pb)/∑Qb=

تحليل الإنحرافات على مركز الأرباح:

E/R=Rr-rb

الربح R=CA-CP-AC R=CA-CP-AC ⟶

رأس المال- ت الإنتاج - ت أخرى

الإنحراف على النتيجةE/R=(Car-Cap-Car)-(Cab-CAP-ACb)-CPp+CPP

E/R=(Car-CPp)-(Cab-CPb)-(CPr-CPp)-(Car-ACb)

- (هـ/ت الموازني)- (هـ/التجاري الفعلي)

رع الفعلي : **CAr**

رع الموازني **Cab**

ت الإنتاج الفعلي **CPr**

ت الإنتاج الموازني للوحدات الفعلية **CPp**

تكاليف اخرى فعلية **ACr**

تكاليف أخرى موازنية **ACp**

في إطار تحليل الإنحرافات على مراكز الأرباح يتم حساب افنحرافات على النتيجة ومن ثمة تحليل هذا افنحراف إلى ثلاث إنحرافات جزئية:

1/ **إنحراف الهامش التجاري:** وهو عبارة عن الهامش التجاري الفعلي – الهامش التجاري الموازني وهو مسؤولية المصالح التجارية.

2/ **الإنحراف على تكلفة الإنتاج:** وهو عبارة عن تكلفة الإنتاج الفعلي- تكلفة الإنتاج الموازني في الوحدات الفعلية.

3/ **التكاليف الأخرى الهيكلية:** وهي عبارة عن الإنحراف الناتج عن المصالح الإدارية.

تحديدا لإنحراف على الهامش التجاري: هناك حالتين

1/ حالة منتوج واحد: في هذه الحالة إلى إنحراف على الهامش التجاري إلى إنحراف الكمية وإنحراف السعر

أ/إنحراف الكمية: **E/Q=(Qr-Qb)(Pp-Cb)**

E/Q=(Qr-Qb)Mp

Mp: هـ/ التجاري الموازني للوحدة الواحدة

بـ/إنحراف السعر: **E/P=(Pr-Pb)Qr**

E/P=Car-Cap

رقم الأعمال الموازني - رقم الأعمال الحقيقي

2/ حالة أكثر من منتوج: يقسم الإنحراف على الهامش التجاري إلى ثلاث إنحرافات جزئية وهي :

- إنحراف المزيج البيعي **E/CV=(tp-tb)Cap**
  TP=Mp/Cap =(Cap-CPp)/Cap

- **إنحراف الحجم الإجمالي:** **E/VG=(Cap-Cab)/TP**

- **إنحراف السعر:** **E/P=Car-Cap**

المطلب الثالث: مثال تطبيقي

دراسة حالة:

إعداد موازنة المبيعات وتحليل الانحرافات

1/ إعداد موازنة المبيعات

أولا: موازنة المبيعات التقديرية

جدول (1) : موازنة المبيعات التقديرية

القيمة= ل=10دج

المنتج	الكمية	السعر	القيمة
GEP monoblocs	820	16.593	13606
GEP standards	1191	57.619	68624
GMP monoblocs	353	28.083	8846
GMP standards	65	248.797	38066
Submersibles	108	208.241	22490
Circulateurs	200	18.530	3706
Eaux chargées	220	71.227	15670
Multicellutaires	226	214.204	48410
immergées	1983	175.215	347452
	5216		566870

ثانيا: المبيعات الفعلية

جدول (2) يبين المبيعات الفعلية

المنتج	الكمية	السعر	القيمة
GEP monoblocs	312	16.913	5277
GEP standards	791	70.131	55474
GMP monoblocs	157	46.987	7377
GMP standards	65	507.123	32963
Submersibles	88	180.989	15919
Circulateurs	144	27.063	3897

Eaux chargées	177	90.175	15961
Multicellutaires	183	286.339	52400
immergées	1210	194.067	234821
	3127		424089

2/تحليل الانحرافات

أولا: انحراف الكمية

$$E/Q=(Q_s-Q_r)P_s$$

جدول (3) يبين: إنحراف الكمية.

المنتج	Q_s	Q_r	P_s	E/Q	
				+	-
GEP mono blocs	820	312	16.593	8429.244	DEF
GEP standards	1191	791	57.619	23047.6	DEF
GMP mono blocs	215	157	28.083	4437.144	DEF
GMP standards	153	65	248.797	21894.136	DEF
Submersibles	108	88	208.241	4164.82	DEF
Circulateurs	200	144	18.530	1037.68	DEF
Eaux chargées	220	177	71.227	3062.761	DEF
Multicellutaires	226	183	214.204	9210.772	DEF

immergées	183	1210	175.212	135441.195	DEF
	5216	3127		201725.35	DEF

التعليق:

إن الانحراف الإجمالي بالنسبة للكمية المحققة هو موجب بقيمة 210725.35 وهذا راجع لتحقيق انحرافات موجبة بالنسبة لجميع المنتجات وهو انحراف غير ملائم، وذلك لان القيمة المتوقعة اكبر من القيمة الحقيقية وذلك راجع لأهم سبب والمتمثل في أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الطلب الحالي أي حسب ما يتطلبه السوق، بالإضافة إلى أسباب أخرى والمتمثلة في: الظروف الجوية أي المؤسسة تتوقع بيع كميات كبيرة في حالة الجفاف والعكس صحيح.

ثانيا: انحراف السعر $E/P= (P_s- P_r)Q_s$

جدول (4) يبين: انحراف السعر.

المنتج	P_s	P_r	Q_s	E/P	
				+	-
GEP mono blocs	16.593	16.913	820		fav 262.4
GEP standards	57.619	70.313	1191		14901.792 Fav
GMP mono blocs	28.083	46.987	315		5954.76 fav
GMP standards	248.797	507.123	153		39523.87 Fav

	2953.044	108	180.898	208.241	Submersibles
1706.6 Fav		200	27.063	18.530	Circulateurs
4168.56 Fav		220	90.175	71.227	Eaux chargées
16302.51 Fav		226	286.339	214.204	Multicellulaires
37371.61 fav		1983	194.061	175.215	Immergées
77715.188 **Fav**					

التعليق:

الانحراف الإجمالي بالنسبة للسعر المحقق هو سالب بقيمة 77715.188 وهي قيمة معتبرة، وهذا راجع لتحقيق انحرافات سالبة في كل المنتجات وهو انحراف ملائم، ما عدا المنتج (4) الذي حقق انحراف موجب وهو انحراف غير ملائم.

إذن المؤسسة حققت انحراف ملائم وهذا يعني أن السعر الحقيقي اكبر من السعر المتوقع.

المبحث الثاني: الموازنات النقدية ودورها في إتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم الموازنات النقدية

1- تعريف الموازنة النقديـــــة:

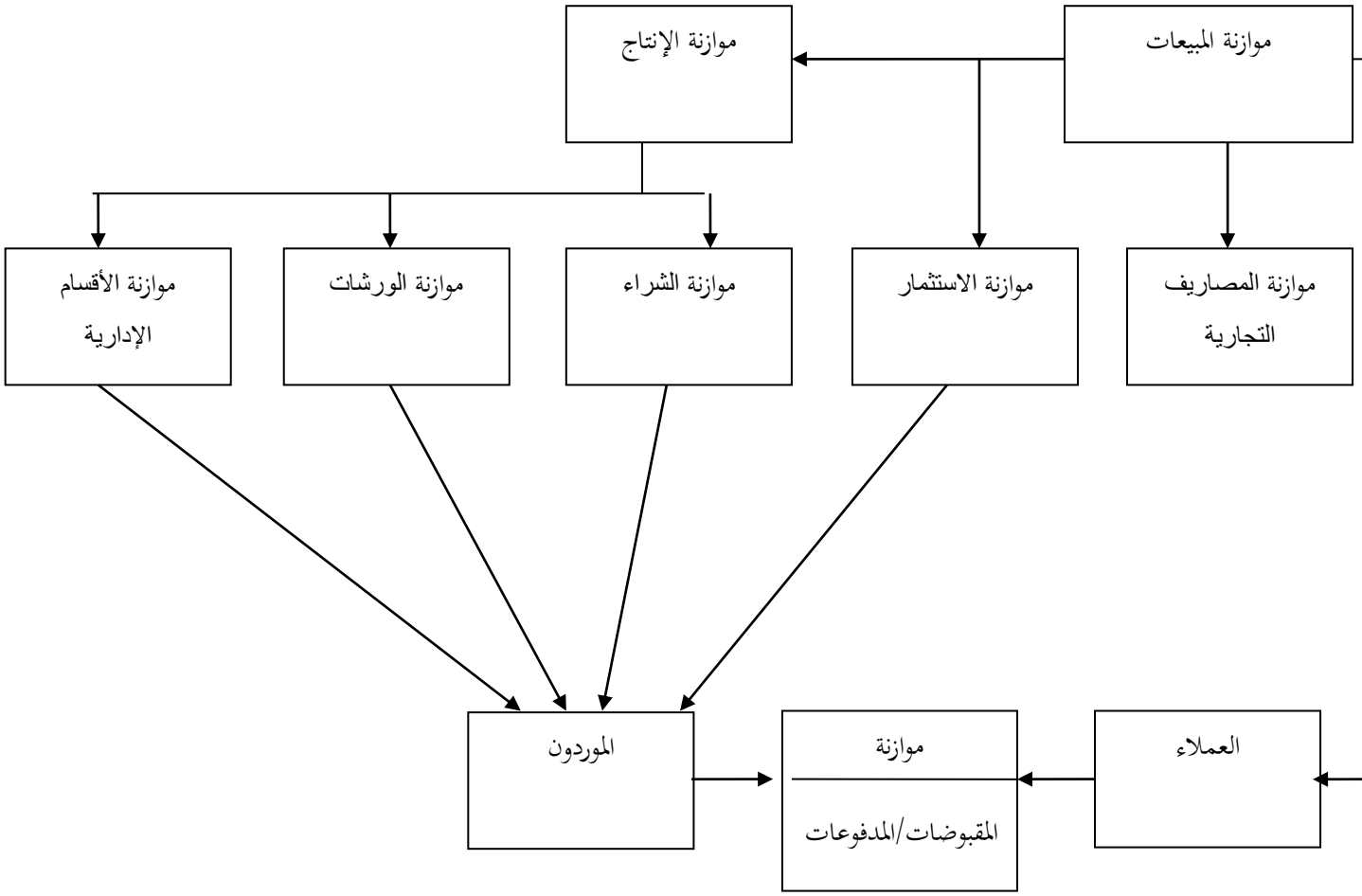
هي عبارة عن تقدير مدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة زمنية (شهر ، أسبوع ، سنة.....) أي دراسة الوضع المالي للمؤسسة لتمكينها من الإستثمار في حالة الفائض أو الاقتراض في حالة العجز[1] ويعبر عنها بوحدات نقدية يستعمل لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة ولغرض الجمع بين مختلف الموازنات في أعمال النهاية من جهة أخرى فتمثل برنامج تحصيلات المدفوعات النقدية خلال فترة زمنية معينة .

المطلب الثـــــــاني : أهداف الموازنة النقدية

تهدف الموازنة النقدية إلى تحقيق التوازن النقدي مابين المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة وبالتالي تحقق الإنسجام مابين الموازنات الأخرى حسب الشكل التالي:

[1]-محمد سامي راضي ،المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات ، دار الجامعية الإسكندرية ، 2006 ، ص243.

شكل رقم 05 : أهداف الموازنة



المصدر: من إعداد الطالبة

كما تهدف هذه الموازنة إلى:

- تخطيط المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية معينة وبدرجة كافية من الدقة والتفصيل لضمان استمرارية النشاط والوفاء بالالتزامات وإدارة الموارد النقدية بصورة صحيحة وملائمة تحقق لها اهدافها وغاياتها .
- تحقيق التوازن بين المقبوضات والمدفوعات وتوفير الاحتياطات من الموارد المالية لمواجهة أي نقص في السيولة للفترات القادمة.
- تحديد الفائض النقدي للمؤسسة والمواقيت التي سيحقق فيها هذا الفائض[1]

تعد الموازنة النقدية لفترة بسنة وتجزء إلى فترات شهرية أو اسبوعية وتتكون هذه الموازنة من ثلاث جداول: [1]

[1]-محمد فركوس، الموازنة التقديرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2001 ص211.

1-جدول المقبوضات النقدية :

هذا الجدول يظهر كل المقبوضات المتعلقة بمبالغ مستحقة على المدينين في بداية فترة الموازنة من جهة وبمبالغ ناتجة عن عمليات وقعت خلال فترة الموازنة ويتم تحصيلها في نفس الفترة من جهة ثانية .

2-جدول المدفوعات النقدية :

يظهر هذا الجدول كل المدفوعات المتعلقة بالإلتزامات المستحقة في نهاية الفترة السابقة الناتجة عن عمليات وقعت في الفترة تحت الدراسة ويجب أن تسدد في نفس الفترة .

3-الموازنة النقدية :

يظهر في الجدول التي تجزء الموازنة النقدية :

يظهر في الجدول التي تجزأ إلى عدة فترات (اشهر ، أسابيع .....) المقبوضات والمدفوعات والرصيد النقدي في بداية الفترة ونهايتها ويجب ان تكون هذه الأرصدة موحية.

تعد الموازنة النقدية لفترة تقدر بنسبة وتجزأ إلى فترات شهرية أو أسبوعية ويتم إعدادها من خلال المرور بالمراحل التالية:[2]

01-تجميع المعلومات الضرورية .
02-تحضير الموازنات الجزئية (موازنة المقبوضات ، موازنة المدفوعات وموازنة الرسم على القيمة المضافة TVA)
03-إعداد الموازنة الشاملة .

ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بإعداد الموازنة من المصادر التالية :

-ميزانية السنة السابقة

- الموازنات المصادق عليها للسنة الجارية .

-معرفة الطرق والإجراءات التنظيمية للمؤسسة .

-معرفة المدفوعات والمقبوضات الإستثنائية التي لاتخضع لموازنة محددة.

المطلب الثاني : الرقابة على الموازنات النقدية وتحليل انحرافاتها

يمكن قياس مردودية نشاط المصلحة المالية بمقارنة مبالغ المصاريف المالية مع رقم الأعمال ومتابعة تطور هذه السنة.

---

[1]-كوثر غابية ،دور الموازنة التقديري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سابق ،ص56

[2] - حجاج محمد أمين ، الموازنات التقديرية أداة فعالة في التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية 2004 ،ص 67

من بين الأخطاء التي يمكن ملاحظتها في الفوائض أو المبالغ المجمدة بدون استخدام (سيولة زائدة)، السحب على المكشوف غير المبرمج من طرف المصالح الإدارية .

وينتج النقص من السيولة من :[1]

-ضعف المبيعات

-ضعف تحصيل الديون

-زيادة المصاريف والأعباء .

-ارتفاع الأجور والأسعار

المطلب الثالث: مثال تطبيقي

التقديرات الشهرية لمبيعات مؤسسة المنار والمعدة من طرف مصلحة التسويق موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 05 يبين: التقديرات الشهرية لمبيعات مؤسسة المنار

الشهر / المنتوج	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
س	9000	9000	10000	8000	7000	7000
ع	235000	230000	235000	170000	150000	170000

سعر البيع خارج الرسم للمتنوج س= 26 ون/و

سعر البيع خارج الرسم للمتنوج ع=12ون/و

الشوط العامة لتسوية المبيعات من طرف الزبائن موضحة كما يلي :

*زبائن المنتوج "س"

- 10 % من المبلغ خارج الرسم عند تقديم الطلبية (في المتوسط شهر قبل التسليم)

-50% من قيمة الفاتورة عند التسليم .

-الباقي بعد شهرين .

[1] -محمود محمد السياغي ،إعداد الموازانت التخطيطية ، لبنان ، 2007 ،ص 13

*زبائن المنتوج "ع"

- 20% عند التسليم

-50% بعد 30يوم (شهر)

-الباقي بعد شهرين .

في N/12/31 يكون حساب الزبائن مدين بالقيم التالية :

- مبيعات المنتوج "ع" لشهر نوفمبر 3415680 ون
- مبيعات المنتوج "ع" لشهر ديسمبر 3486840 ون

المطلـــــــوب:

01-إعداد موازنة المبيعات للمنتوجين "س" و"ع" للسداسي الاول من السنة (N+1)
%19.6=TVA

2- اعداد موازنة المقبوضات لحقوق الزبائن للمنتوجين "س" و "ع" للسداسي الأول لسنة (N+1)

3- حدد رصيد حساب الزبائن بتاريخ 30جوان (N+1)

الحل :

1-إعداد موازنة المبيعات للسداسي الأول)1+Nجدول (6) يبين : (

أ-المنتوج "س"

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الكمية	9000	9000	10000	8000	7000	7000
رع الاجمالي HT	225000	225000	25000	200000	175000	175000
TVA (%19.6)	44100	44100	49000	39200	34300	34300
رع+ TTC=TVA	269100	269100	299000	239200	209300	209300

1-إعداد موازنة المبيعات للسداسي الأول)N+1جدول (7) يبين : (

ب-المنتوج "ع":

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الكمية	235000	230000	235000	170000	150000	170000
رع الاجمالي HT	282000	2760000	2820000	2040000	1800000	2040000
TVA (%19.6)	552720	540960	552720	399840	352800	399840
رع+ =TVA TTC	3372720	3300960	3372720	2439840	2152800	2438984 0

جدول (8) يبين -اعداد موازنة المقبوضات لحقوق الزبائن:

أ-المنتوج "س"

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
تنسيق على الطلبية	**22500**	**25000**	**20000**	**17500**	**17500**	**-**
50% عند التسليم	**134550**	**134550**	**149500**	**119600**	**104650**	**104650**
الباقي(الرصد يد الزبائن)	**-**	**112050**	**94600**	**159400**	**117050**	**87150**
المجموع	**15750**	**271600**	**264100**	**296500**	**239200**	**191800**

ب-زبائن مبيعات شهر نوفمبر N:

-شهر جانفي :3415680 x 30 % = 1024704

نفقات مبيعات شهر ديسمبر N:

-شهر جانفي : 3486840 x 50 % = 1743420 **(N+1)**

-شهر فيفري : 3486840 x 30 % = 1046052 **(N+1)**

جدول (9) يبين اعداد موازنة المقبوضات للمنتوج "ع"

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
ميزانية الزبائن	2768124	1046052				
المبيعات رقم 01	674544	1686360	1011816			
// 02//		660192	1650480	990288		
// 03//			674544	1686360	1011816	
// 04//				487968	1219920	731952
// 05//					430560	1076400
// 06//						487968
المجموع	3442668	3392600	3336840	3164616	2662296	2296320

***رصيد حساب الزبائن في 30 جوان N+1**

المنتوج "س" 87150

المنتوج "ع"

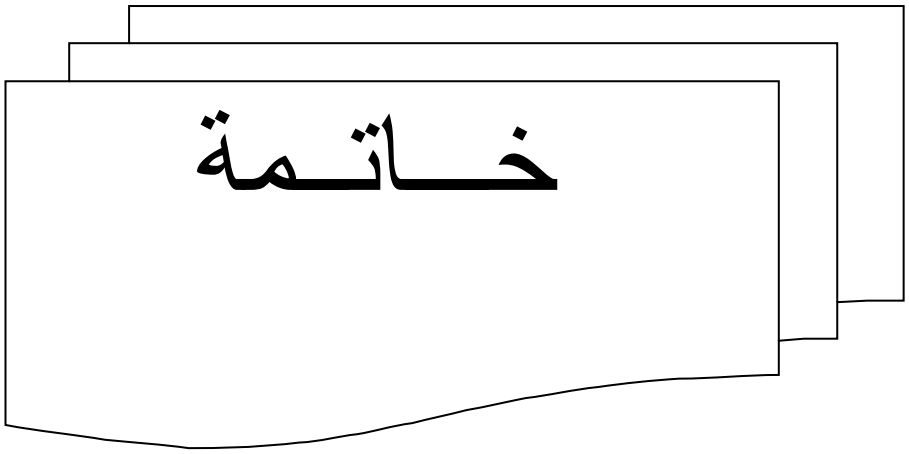
لشهر ماي: 2152800-(2152800 x %70)=645840

لشهر جوان : 2439800-(2439800 x %20)=1951812

رصيد حساب الزبائن في N+1/06/30

2684862=2597712+87150

الرصيد =2684862


خـــاتـــمة

خاتمة :

باعتبار أن الموازنات هي عبارة عن أداة تحليلية تساعد في عملية إتخاذ القرار والوصول إلى الأهداف ممكنة التحقيق في ظل الإمكانيات المتوفرة فإن واقعيتها تجعل من الموازنات وسيلة فعالة لتحقيقها ، وقد خلصت نتائج دراستنا هذه إلى ما يلي:

النتائج:

- للموازنة دور جوهري في تحسين عملية التخطيط و تحديدها بدقة و ضبط عناصر الإيرادات و النفقات.

- تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد عملية إتخاذ القرارات كما تتيح إمكانية اللجوء إلى البدائل.

- تعتبر الموازنة من الأدوات المهمة التي تستخدم في عملية التخطيط والرقابة لأغراض ترشيد القرارات.

- تعتبر المؤسسة نظاما ديناميكيا يؤثر ويتأثر بما يحيط به له أهداف وسياسات وهي في حاجة إلى تنسيق العناصر المكونة لها ولا يكون ذلك ممكنا إلا بوجود نظام معلومات ملائم.

- تعتبر الموازنات التقديرية أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة تسيير المؤسسات وهي متصلة من منهج تخطيطي يساهم في تصحيح الإنحرافات ، فهي تمثل أداة للتخطيط الشامل .

- ساهمت الموازنات التقديرية منذ بدء استخدامها في الجزائر في نجاح العديد من المؤسسات وميز ذلك الاستقرار والتوسع الصناعي.

- يعتمد نجاح المؤسسة على اعتمادها على الوسائل العلمية الحديثة واستخدامها للتنبؤات كحجر أساس لبناء الموازنات.

- تعتبر مراقبة الموازنات وتقييمها لتحليل الانحرافات عملية لابد منها لإثبات فعاليتها ونجاعتها للوصول إلى القرارات المثالية.

التوصيات:

- الاشتغال الدائم على مواكبة جميع التطورات وذلك لا يكون إلا بتبني نظام المحاسبة التحليلية عبر الموازنات التقديرية كأداة لتقويم الأداء ومراقبة التسيير.
- تتوقف عملية صنع القرار في المؤسسات على المعلومات التي تم استقصائها من الموازنات التقديرية.
- يتوجب على المؤسسة الإسراع في التوجه نحو ترقية وسائلها واستخدام النظريات الحديثة في عملية إتخاذ القرار ومواكبة طرق التحليل الحديثة.
- استحداث مصلحات لإعداد الموازنات على مستوى جميع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أمر لابد منه لترقية القرارات المتخذة.

اختبار الفرضيات:

1- تمثل الموازنة التقديرية تخطيطا يتضمن الإنجازات الحالية و الأهداف المستقبلية للمؤسسة وذلك بناء على التنبؤات.
2- يتضمن إعداد الموازنة التقديرية المرور بعدة مراحل تتضمن تصور الهدف العام والخاص و تحليله ثم التفاوض والتنسيق إلى غاية الموافقة عليها.
3- تؤدي الموازنة التقديرية دورا هائلا في رقي المؤسسة فوجود القرار السليم يساهم في نجاح المؤسسة و عدمه يؤدي إلى إنهيارها.

آفاق البحث:

تعتبر الموازنات التقديرية حجر الأساس في كل مؤسسة لما لها من دور هائل في ترشيد القرارات المالية ، وقد تم استخدامها في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أظهرت نتائج إيجابية ، وعليه فإن استحداث بحوث جديدة حول دور الموازنات التقديرية في الموازنات المالية هو أمر ضروري للرقي بالمؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1- أحمد محمد نور وآخرون:مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، مصر،2003-2002.

2- أحمد نور، مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية ، مصر2002/2003.

3- حسونة عصام الدين، معوقات استخادم الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية – دراسات ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

4- حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006.

5- خالص صافي صالح ، تقنيات ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2006.

6- خيرت ضيف:الموازنات التقديرية، دار النهضة العربية، مصر ، 1975.

7- خيرت ضيف، في المحاسبة الإدارية، الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1975.

8- السيد عبد المقصود بيان، ناصر نور الدين عبد اللطيف ،نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.

9- شامي لبنان، نينو ماركو، الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القوي للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

10- الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.

11- طارق عبد العال حماد –تجميع و تعريب:الموازنات التقديرية –نظرة متكاملة، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.

12- عبد الحي مرعي، وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لإغراض التخطيط و الرقابة ، الدار الجاميعة ، الاسكندرية ، مصر 2002 .

13- عبد العزيز محمود الإمام :الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة، دراسة نظرية تطبيقية، دار المريخ النشر و التوزيع ، 1983.

14- العجمي محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (الطبعة الثانية 2010) دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، 2010.

15- علي حسين، و الساعد ، رشاد، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي) ، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.

16- فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عكنون ، 2001.

17- فيصل جميل السعايدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2007.

18- كحالة جبرائيل، حنان، رضوان حلوة، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

19- كنعان نواف، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان ، الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.

20- محمد سامي راضي، وجدي حاجز حجازي:المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدر الجامعية، مصر، 2001.

21- مطيع ياسر و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

22- مؤيد محمد الفضل ، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط ، 1الأردن، عمان ، 2002

ثانيا: البحوث العلمية

23- أبو زعيتر أحمد ، دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، مدخل لتعزيزي الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة (2000- 2010) ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

24- أبو مصطفى محمد مصطفى ، دور و أهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة تحليلية مقارنة عن الفترة من 1999 إلى 2008 ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .

25- الأسطل فادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.

26- خلف االله وائل، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية – قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

27- العلاوين أمجد عبد الفتاح، تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.

28- عليان زيد، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

29- العمري عطا، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط و رقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنوروا) في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.

30- عياش جابر، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2008.

31- قاسم سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات – دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

32- النجار محمد، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2006.

ثالثا: المجلات العلمية

33- سليمة بوزيد ، المشاركة في إتخاذ القرارات، آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 20، ولاية بسكرة، الجزائر، 2010.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

34- Alain Burlaud et Claude J. Simon : Le Contrôle de gestion, Casbah édition, Alger, 1999.

35- Alazard Claude, and Sabine Sépari. *Contrôle de gestion : DECF épreuve n° 7 : manuel et applications*. Paris: Dunod,2001.

36- Bouquin X et Xavier Simon F : Tous Gestionnaires ،Dunond édition, France, Paris, 2003.

37- Didier Leclere: l'essentiel de la comptabilité analytique, 4 *eme* édition ، édition d'organisation,France, Paris, octobre 2004.

38- Gabsi racled : contrôle de gestion , les édition contribution à la littérature d'entreprise, Tunis, 2002.

39- Garrison ray H & Eric W.Noreen. "Managerial Accounting" , Tenth Edition, McGraw-Hill/Irwin companies, USA, 2003.

40- Helms M. M. " Encyclopedia of MANAGEMENT", 5 ed,Thomson, Gale, USA, 2006.

41- Henri Bouquin : Le contrôle de gestion, 5 eme édition, Imprimerie des press universitaire de France, France, Février 2001.

42- Jean Mayer : Gestion Budgétaire, 9eme édition, Dunod, France , 1990.

43- Rongé Yves. *Comptabilité de gestion*. Bruxelles Paris: De Boeck, 2008.

44- Thierry Cuyaubére, Jacques Jacques Meber, Contrôle de gestion, 6eme édition, Groupe Revue Fiducaire, France, Paris, Juin2002.