



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي -دراسة حالة مديرية وحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي-

تحت إشراف:

أ.د بنين بغداد

إعداد:

الأخوة زهرة

زكور فرحات عائشة

جاب الله زينب

زيتونة عطا الله عائشة

لجنة التقييم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بنين بغداد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيساً
بنين بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
بنين بغداد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023/ 2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم تسيير
التخصص: إدارة مالية

دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي -دراسة حالة مديرية وحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي-

تحت إشراف:

أ.د. بنين بغداد

إعداد:

الأخوة زهرة

زكور فرحات عائشة

جاب الله زينب

زيتونة عطا الله عائشة

لجنة التقييم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بنين بغداد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيساً
بنين بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
بنين بغداد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2022/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية (11)

إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى من حملتني بأحشائها الى من حضنتني بجانها، التي دعت لي بصلاتها وسهرت لراحتي وكانت سندي

ومسندي في تعب هذه الرحلة أُمي الحبيبة أطال الله بعمرها.

الى من كان بمثابة أبا لي الى من جد وبذل كل جهده ودعمني ماذيا ومعنويا

الى اعز الناس على قلبي الى أقربهم إلى

أخي الغالي حسين

الى القلوب الطاهرة النقية التي كانت بمثابة شموع تثير طريقي في هذه الحياة.

الى من علموني الصبر وإصرار.

الى رياحين حياتي اخوتي واخواتي

الى من تحملن معي أعباء المذكرة وكن بمثابة اخوات لي

وزهرة الاخوة وزينب جاب الله

الى رفقاء دربي

الى من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم

عائشة زكور فرحات

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا الى قدوتي الأولى الى من اعطاني ولا زالا يعطيني بلا حدود الى
من تربية على يديه ومن علمني على القيم والمبادئ، الى من لا ينفصل قلبه عن اسمي
الى من حصد اشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، الى الذي كان له الفضل الأول
بعد توفيق الله في بلوغي ميادين العلم وحفظ لي كتاب الله، الى من رفعت راسي افتخارا به.
ابي حبيب قلبي ادامك الله لي وحفظك من كل مكروه.

الى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحضنتني احشاؤها قبل يديها، الى من وضعتني في طريق الحياة
وغمرتني بحبها، الى من مهدت لي رحلتي، الى وردتي التي لا تذبل
الى الظل الذي اوي اليه في كل حين، الى من كانت ملجاي في هذه الرحلة
تحملت الم ما مررت بيه وسندتني عند ضعفي وهزلي الى من لهج لسانها بدعاء لي
امي رفيقة دربي ادامك الله لي وحفظك الله لي من كل مكروه.
الى من ابصرت بهم طريق حياتي، واستمدت منهم قوتي واعتزازي بذاتي الى
الكفاح الذي لا يتوقف، الى الأقوياء الذين علموني معنى إصرار وان لا شيء مستحيل في الحياة
قوة الايمان بالله وتوكل تام عليه، الى ينوع العطاء الى الشموع التي تنير لي عائلتي.
الى صديقتي وحببتي الأقرب لقلبي التي كانت ولا زالت لها بالغ الأثر في إزالة الكثير من العقبات
والصعبات الى من يرتاح لها قلبي حين يصيبني التعب الى من اشكو لها عن متاعب الحياة
فتخفف عني، أنت رفيقتي في النجاح وقرّة عين لي في الحياة اشكر الله الذي رزقني بك انت
مثل النجمة في سماء تشع بريقا في حياتي

اختي امانى

الى من شاركتني مشوار دراستي الى جوهرتي جميلة

صديقتي مريم

عائشة زيتونة عطا الله

إهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، جميل ان يسعى الانسان الى النجاح ليحصل عليه والاجمل

أن نذكر من كان سببا في ذلك لهذا

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الى الذي ما بجلي على يوما مجبه وبعطفه ونصائحه وماله

الى الذي تعب من أجل دراستي، وصاحب الفضل لما وصلت اليه

ابي حفظه الله وأطال عمره.

الى النبع الفياض بالحنان والتضحية الى أطهر الناس وأشرفهم قلبا ونفسا

الى التي ضحت من أجلي ذات القلب الرحيم

أمي حفظها الله واطال عمرها

الى من شاركني مسيرتي الدراسية منذ البداية

الى صديقاتي ورفيقات دربي عائشة زكور فرحات وزهرة الاخوة الى كل من لهم وطأ على قلبي ولم اذكركم فكري

ولم يخطهم قلبي الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

زينب جاب الله

الاهداء

إلى سكان قلبي الى الملك الذي من زرع القيم والمبادئ الى من أفني زهرة شبابه في تربيتي

إلى نور يضيء عمتي الى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر وتدفعني للمقاومة

بابا حبيبي أطال الله عمره

إلى الملكة قرة عيني الى الغيمة التي تظلني وتسقيني دون رغبة الى من هي الحياة حياة اليك ينحني الحرف حبا وامتنان

إلى ماما حبيبتي اطال الله في عمرها

إلى الروح التي لا زالت ترافقني في كل تفوق انار الله قبره وجعله روضة من رياض الجنة جدي

إلى اخوتي سندي جعلهم الله تاج فوق رأسي وحفظهم الله لي وجميع عائلتي

والى من شاركني تعبي وكان مصدر قوتي وصديقاتي ورفيقات دربي

عائشة زكور فرحات وزينب جاب الله

زهرة الاخوة

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله

صدق رسول الله.

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لنا في هذا العمل المتواضع حتى

خرج الى النور، فسبحانك لا إله الا انت استغفارك واتوب اليك .

وصلاة وسلام على النبي وعلى إله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الي يوم الدين .

تتقدم بالشكر وفائق الاحترام والعرفان للأستاذ المشرف

بنين بغداد

وتتقدم باحر الشكر والاحترام الى من ساعدونا في انجاز هذه المذكرة

احمد نوبلي وطلال حويذق ونبيل علالي وفريد بليل

الى كل من ساعدنا ووجهنا في عملنا المتواضع من قريب أو بعيد .



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

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

اذ تساعد الموازنة التقديرية المسؤولين في المؤسسة في المفاضلة بين القرارات المالية والاستشارية وبالتالي فهي تساهم بشكل فعال في عملية صنع القرارات وقد تطرقنا في هذه الدراسة الى التعرف على الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات المالية اذ تم التطرق الى مختلف الموازنات التقديرية التي تقوم بإعدادها المؤسسة وتحليل انحرافاتهما. كما ساهمت هذه الأخيرة منذ بداية استخدامها في جزائر في الرقي عدد هائل من المؤسسات ولم يكن نجاحها الا لاعتمادها على الوسائل العلمية الحديثة وكذلك استعمالها لتنبؤ كأساس.

الكلمات المفتاحية: القرار المالي - الموازنة التقديرية- تحليل الانحرافات- اتخاذ القرار.

Abstracts:

Estimated budget is among the quantitative methods in management, which is an effective tool for management and control to make future decisions.

As the discretionary budget helps officials in the institution in the comparison between financial and advisory decisions, and thus it contributes effectively to the decision-making process.

The latter, since the beginning of its use in Algeria, contributed to the advancement of a huge number of institutions, and its success was only due to its reliance on modern scientific methods, as well as its use of prediction as a basis.

Keywords: financial decision - estimated budget - deviation analysis - decision making.

الفهارس

فهرس المحتويات

I	إهداء
IV	شكر وتقدير
VII	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	مقدمة
I - عموميات حول الموازنة التقديرية.	

6	I-1- مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية
6	I-1-1- مفهوم الموازنة التقديرية
7	I-1-2- خصائص الموازنة التقديرية
7	I-1-3- أهداف الموازنة التقديرية
8	I-1-4- تصنيفات الموازنة التقديرية
10	I-2- متطلبات نجاح الموازنة التقديرية
10	I-2-1- مبادئ الموازنة التقديرية
13	I-2-2- مراحل اعداد الموازنة التقديرية
15	I-2-3- تقييم الموازنة التقديرية

II - مفاهيم نظرية حول القرارات المالية

18	II-1- اتخاذ القرارات
----	----------------------

18 II-1-1-تعريف اتخاذ القرار
19 II-1-2-أهمية اتخاذ القرار
19 II-1-3-مراحل اتخاذ القرار
20 II-2-القرارات المالية
21 II-2-1-مفهوم القرار المالي
21 II-2-2-أنواع القرارات المالية
26 II-2-3-دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

III - دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

29 III-1-تقديم موجز حول مؤسسة محل دراسة
29 III-1-1-نشأت المؤسسة :
29 III-1-2-تعريف المؤسسة :
30 III-2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة :
33 III-3-الموازنة التقديرية الوظيفية لمؤسسة محل الدراسة :
35 III-4-القرارات المالية التي تتخذها مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

36 الخاتمة العامة
40 قائمة المراجع
44 الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	يوضح الموازنة التقديرية لسنة 2023	1

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	يوضح مبادئ الموازنة التقديرية	01
14	يوضح مراحل اعداد الموازنة التقديرية	02
20	يمثل مراحل اتخاذ القرار	03
30	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة	04

مقدمة العامة

يستوجب التطور الذي حدث في حجم ونشاط المؤسسات الاقتصادية استخدام الامثل والرشيد لموارها المالية المتاحة، حتى تتمكن من تحقيق اهدافها وزيادة ربحيتها، بإعداد الموازنات المختلفة لرفع كفاءتها الادارية وتحقيق الاستغلال الامثل لموارها المتاحة وبالتالي تعمل على تحريك جهود والانشطة وزيادة الربحية والاداء الجيد وتحقيق التنافسية وميزة النسبية عن غيرها من المؤسسات التي لا تستخدمها، اذ تعد الموازنات التقديرية احد اهم الادوات المحاسبية التي تستخدمها هذه الاخيرة لما تتصف به من وجود خطط استراتيجية دائمة او خطط طويلة الاجل التي تسعى لتحقيقها عبر فترات زمنية من خلال وسائل وادوات ترتبط بهذه الابعاد الاستراتيجية، بالإضافة الى تحقيق التوازن بين الاهداف والامكانيات المتاحة والاستغلال الرشيد لهذه الموارد.

الموازنات التقديرية هي صورة من صور التخطيط المالي والاقتصادي لتوضح بالتفصيل ما يجب تحقيقه من ايرادات ومصادر دخل اخرى لتغطية النقاقات خلال فترة زمنية محددة، فضلا عن ان للموازنة دور كبير في مجال التخطيط والتنسيق والرقابة بين الادارات المختلفة داخل الشركة، وبالتالي التوصل الى أفضل الاساليب، ومنه يمكن القول ان الموازنات التقديرية تعتبر كخطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة لتخطيط ورقابة وتقييم الاداء وتوجيه موارد الشركة نحو الاستغلال الامثل (وهي من اهم اساليب المحاسبة الادارية)

ولا يقتصر دور الموازنات التقديرية على التعبير عن الخطط وانما تعتبر اساسا للمقارنة مع النتائج المحققة بالفعل لتتحقق فاعلية الرقابة على الاداء، وفي الواقع ان اتخاذ أي قرار في مجال نشاط معين يكون له أثر على المجالات الاخرى فالموازنات التقديرية تتيح الفرصة للمسير لتعرف على المشاكل التي تعرض خطط وبرامج المؤسسة لدراستها واتخاذ القرارات اللازمة، كما ان قبولها من قبل الجميع يجعلها اساسا لقياس النتائج والحكم على الاداء.

1. سبب اختيار البحث

لعل من أهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع البحث الذي بين أيدينا والذي عنوانه:

دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي؟

نذكر على الخصوص الاعتبارات الآتية:

- يدخل البحث ضمن صميم التخصص وهو تطبيق أدوات التخطيط المالي في الإدارة المالية.

– أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة لكونها تعبير مالي وكمي لأهداف المؤسسة والتي من خلالها يمكن تطبيقها وقياسها.

– معرفة كيفية الاستفادة من تحليل انحرافات الموازنات في صنع وترشيد القرارات المالية في المؤسسة.

2. مشكلة البحث

وبناء على ما ذكر، سوف نتطرق من خلال هذه الدراسة الى دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية من خلال دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي، وعلى هذا الأساس فان السؤال الجوهرى الذي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليه يمكن صياغته على النحو الآتي: ما هو دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية (مديرية الوحدة الولائية بريد الجزائر بالوادي)؟

ومن خلال السؤال الجوهرى للدراسة، وبناء على تداخل الإطار النظري والتطبيقي في دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية والتي تحاول الدراسة الإجابة عنها وهي:

– ماهية الموازنة التقديرية، وكيفية اعدادها؟

– ما أنواع القرارات المالية؟

– هل تساعد الموازنة التقديرية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة؟

3. فرضيات البحث

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات فرعية حول موضوع البحث، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات والتي ستكون مطلقا لهذه الدراسة وهي:

– الموازنة التقديرية هي خطة تحاول المؤسسة من خلالها المقارنة بين ما أنجز فعليا وما هو متوقع.

– عملية اتخاذ القرار هي عملية الاختيار بين بديلين او أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين.

– تقوم المؤسسة باتخاذ قراراتها المالية قبل انجاز الموازنة التقديرية.

4. أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تبرز:

- توضيح وتفسير العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرار المالي
- إبراز الدور الهام والمميز للموازنات التقديرية الذي تؤديه في مجال الإدارة والتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ودفع المؤسسات الجزائرية لاستعمالها.
- اظهار أثر الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة التي تحقق اهداف المؤسسة.

5. الهدف من الدراسة

نظرا للاعتبارات السابقة، فان الأهداف المرجوة من هذا البحث تتمثل فيما يلي:

- الاحتكاك المباشر بالميدان العلمي في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.
- اظهار مدى اعتماد مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي على الموازنة التقديرية كأداة تسيير فعالة في اتخاذ القرارات المالية.
- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات المالية في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.
- الاهتمام بالموازنة التقديرية وكيفية اعدادها في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.

6. إطار الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بالكمية التي تمارس الموازنة التقديرية في المؤسسات الاقتصادية على واقع الحال بالنسبة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي حددنا مجال الدراسة خلال سنة 2033./2023.

7. منهج الدراسة

تستدعي طبيعة الموضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع، الذي يدخل ضمن الدراسات المالية، لهذا يكون المنهج وصفيًا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للموازنة التقديرية والكيفية التي يتخذ بها القرار، كما يكون تحليلًا في جوانب المتعلقة بالربط المباشر بين الموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرارات من

خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين النهج الوصفي وتحليلي في الدراسة الميدانية لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، اين تمت استعانة بمنهج دراسة حالة حيث اقتصر الجانب التطبيقي على تحليل الموازنات التقديرية، لنكتشف من خلاله الابعاد الميدانية للموازنة التقديرية، وتطرق أيضا لتوجهات المؤسسات الاقتصادية نحو تطبيق فعال لهذه الأداة والولوج أكثر من مدى استفادة من الموازنة التقديرية كأداة لترشد القرارات بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في :

- المقابلة الشخصية: استكمالاً للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، والاحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، من محيطها وبيئة الداخلية تم الاعتماد في جميعها على تأكيد منها من خلال المقابلة الشخصية، وهذه الأخيرة تمت مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي
- الملاحظة: من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي التابعة لها من بين أدوات البحث المستعملة كتب، ملتقيات علمية وطنية، تقارير، مجلات.

8. خطة البحث وهيكله

من خلال انجازنا لهذا البحث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة عناصر في عنصر الأول تطرقنا الى عموميات حول الموازنة التقديرية حيث تتضمن مفهومها وخصائصها وأهدافها، تصنيفاتها، متطلبات نجاحها، مبادئها، مراحلها، تقييمها.

اما في العنصر الثاني تطرقنا الى مفاهيم نظرية حول القرارات المالية حيث تناولنا مفهوم القرار واهميته ومراحل اتخاذها، ومفهوم القرار المالي وانواعه ودور الموازنة في اتخاذ القرار المالي.

اما في العنصر الثالث قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي والذي يتضمن تعريف بالمؤسسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي وقرارات المالية التي تتخذها مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.

I- عموميات حول الموازنة التقديرية.

I-1- مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية.

I-2- متطلبات نجاح الموازنة التقديرية.

I-عموميات حول الموازنة التقديرية:

يرجع استخدام أسلوب الموازنات التقديرية الى القدم، وقد عرف تطورات عديدة نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية، الا أنه أصبح في وقت الحالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، فعن طريق وضع خطة مستقبلية وتنفيذها واستخراج الانحرافات وتحديد أسبابها تتمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط ضعف نظامها التسييري، وبالتالي تحاول أن تتفادها مستقبلا، وهذا ما يؤدي الى رفع الكفاءة التسييرية والقدرة على التحكم في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بصفة تتلاءم مع أهدافها.

I-1- مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الموازنة التقديرية وخصائصها وكذا أهدافها وتصنيفاتها.

I-1-1- مفهوم الموازنة التقديرية

يوجد العديد من التعريفات للموازنة التقديرية التي تناولتها الكتب والدوريات والمجلات العلمية وغيرها الا أن تلك التعريفات لا تختلف في مغزاها، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعريفات:

● وحسب معهد التكلفة ومحاسبين الإداريين بإنجلترا يعرف الموازنة على أنها: "خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الاراد المخطط المنتظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين."¹

● يعرف الدليل الفرنسي للمحاسبة الموازنات التقديرية بأنها: "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع اشترك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات."²

● تعتبر من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في ممارسة عملها وتحقيق أهدافها فهي عبارة عن ترجمة كمية لخطة عمل المؤسسة، والتي تشمل جميع المشروعات والأنشطة الواردة في الخطة ليتم ترجمتها أو وصفها في صورة مالية باستخدام الوحدة النقدية السائدة أو الصورة النقدية باستخدام وحدات قياس المدخلات والمخرجات.³

1 - محمد فركوس، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير، دوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2001، ص04.

2 - ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص123.

3 - علوطني أمين، ملوح محمد، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، مداخلة واقع ممارسة نظام الموازنات التقديرية كآلية لمراقبة التسيير في المؤسسات الإنتاجية بالجزائر، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري، جامعة البليدة02، ص5.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الموازنة التقديرية:

-خطة شاملة ومنسقة.

-خطة متعلقة بمستقبل.

-تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة في الوقت المناسب

I-1-2-خصائص الموازنة التقديرية

ان الموازنات التقديرية هي أمثل الوسائل في مجال مراقبة التسيير مثلها مثل المحاسبة التحليلية، التحليل المالي ولوحة القيادة غير أنها تمتاز بعدة خصائص نذكر منها:

- تعتمد الموازنات على التقدير فهولا يتعلق بالتقدير بل بالاحتمالات، وعليه فيجب ان توضع التقديرات على أسس علمية ودراسات ميدانية وذلك بالاستعمال أساليب علمية، إحصائية واقتصادية.
- ترتبط الموازنة بالاحتمالات المستقبلية فهي توضع لفترة سنة كما يمكن أن تكون أقل أو أكثر.
- بما أن الموازنات تعبر عن خطة شاملة للمشروع بأكملها فهي أداة تنسيق وربط بين مختلف برامج الأقسام في المؤسسة.

• تعتبر الموازنات مترجم لسياسات المؤسسة وأهدافها بشكل أرقام.

• تعتبر الموازنات أداة لتخطيط والمراقبة كما أنها أداة لمراقبة تنفيذ الخطط المسطرة المستقبلية.¹

I-1-3-أهداف الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية واحدة من أهم المكونات المميزة لأنظمة الرقابة، وعندما تستخدم بشكل جيد فإنها تذكر أو تلفت انتباه أعضاء الإدارة باتجاه التخطيط وتحسين الاتصال داخل المنشأة، ويمكن اختصار أهم أهداف الموازنة التقديرية على النحو التالي:

- توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

¹-إيمان صفار باقي، دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم المالية ومحاسبة،

تخصص مالية مؤسسة، جامعة تحيا فارس بالمدينة، 2019-2020، ص21-22

- تشجع الموازنات المديرين لتفكير والتخطيط للمستقبل بدلا من اهتمام بالأمر المستجدة ومتابعتها وإيجاد حلول لها.
- تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المؤسسة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة.
- تساعد الموازنات التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تساعد الموازنات على التنسيق بين أقسام المؤسسة من أجل ترابط أداء الأقسام وعدم وجود فجوة بين أداء الأقسام المختلفة.¹

I-1-4- تصنيفات الموازنة التقديرية

تنقسم الموازنات التقديرية الى عدة أنواع وهذا حسب تعدد المعايير المعتمدة في تصنيف ويمكن تصنيفها الى أنواع التالية:

1. من ناحية المجال الذي تغطيه الموازنات التقديرية: تنقسم من ناحية الأعمال التي تغطيها الى:
 - أ- الموازنات التشغيلية (الاستغلال): ويغطي هذا النوع من الموازنات نشاطات الاستغلال في المؤسسة من شراء والإنتاج وبيع.
 - ب- موازنات الرأسمالية: يختص هذا النوع بالتخطيط الاستثماري والانفاق الاستثماري في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة في القيام بها
2. من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات التقديرية: حسب هذا المعيار تنقسم الموازنات الى:
 - أ- موازنات التقديرية قصيرة الاجل: وهي الموازنة التي تعبر عن الاعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في مدى القصير الاجل (أقل من سنة).
 - ب- الموازنة التقديرية طويلة الاجل: الموازنات التي تعبر عن الاعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل (أكثر من سنة).
3. من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية: ومن هذه الناحية تنقسم الموازنة الى:

¹ -تقرارت يزيد، حليني ليلي، استخدام أسلوب الموازنة التقديرية كأسلوب في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مداخلة في ملتقى الوطني حول، مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة بليدة2، 2017/4/25، ص5

أ- موازنة المسؤولية: تتكون المؤسسة من عدة أقسام، على رأس كل منها يوجد مسؤول، وكل قسم يكون له موازنة تتضمن الاعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة، فموازنة المسؤولية تزودت بالمعلومات مفصلة التي بواسطتها تقييم أداء المسؤول.

ب- موازنة البرامج: وهذا النوع يحدد ما تنوي المؤسسة قيام به من خطط رئيسية كنشاط معين أو عملية محددة تنوي المؤسسة القيام بها كإنتاج منتج جديد أو شراء آلة جديدة فعلى موازنة البرامج عندما تواجه المؤسسة مشكل اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بالمعلومات عن النتائج المرتقبة عن اختيار مشروع ما، فهي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات

4. من ناحية المرونة: ومن هذه الناحية تنقسم الموازنات التقديرية الى:

أ- الموازنة التقديرية الثابتة: وتبنى على أساس حجم إنتاج واحد.

ب- الموازنة التقديرية المرنة: تعد على أساس مجموعة من مستويات النشاط.¹

5. تصنيف الموازنات حسب اعداد تقديرات الموازنة: يمكن تصنيفها حسب هذا المعيار الى العناصر الآتية:

أ- الموازنات المفروضة: وتسمى كذلك بالموازنات من اعلى الى أسفل لان إدارة العليا في المؤسسة هي التي تقوم بوضع تقديرات الموازنات وتتولى المستويات الإدارية السفلى التنفيذ فقط، ومن مميزات هذه نوع أنها غير مكلفة لأن عدد قليل من الأشخاص يعدون التقديرات، ومن مساوئها أنها تقلل من التزام المستويات الإدارية السفلى مسؤوليتها.

ب- الموازنات الإسهامية (المشاركة): وتسمى بالموازنات من أسفل الى أعلى لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مهمة تقديرات الموازنة وترسلها الى الإدارة العليا ويعاب على هذه الطريقة في كون مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم وفي الاحتياجات للموارد ووضع اهداف سهلة التحقيق، وتعتب كذلك مكلفة لأن الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة.

ت- الموازنات التفاوضية (الاستشارية): يعتمد هذا النوع على المزايا النوعين السابقين حيث تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية الى الإدارة الدنيا، فإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف فإنها تقترح البدائل، وهذا يؤدي بإدارة العليا الى إضافة الموارد أو تعديل توقعاتها.²

1 - أحمد نور، أحمد حسين علي، مبادئ المحاسبة الإدارية، دار الجامعية، مصر، 2002/2003، ص68

2 -أولا إبراهيم خديجة، أهمية الموازنات التخطيطية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-مجمع سيفيتال، مذكرة ماستر، جامعة عبد

الحميد بن بديس، مستغانم، 2014/2015، ص11

6. تقسيم الموازنات التقديرية حسب وحدة القياس: ينقسم الى أقسام التالية:

أ- الموازنات العينية: تقوم على وحدات القياس العينية، كأن يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج وقياس الطاقة الإنتاجية بوحدة المنتج أو ساعات العمل.

ب- الموازنات المالية: هي في واقع الأمر الترجمة المالية للموازنة العينية، أي أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمها العينية الى قيم نقدية، وبالتالي كوحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود.

ت- الموازنات النقدية: تمثل برنامج المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج أساساً على الاثار النقدية لموازنة الوحدة المالية لتلك الفترة.¹

I-2- متطلبات نجاح الموازنة التقديرية

بعد التعرف على ماهية وأهداف الموازنة التقديرية، وفي هذا مطلب سوف نرى مراحل اعداد الموازنة، والمبادئ التي تحكمها، والتي لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط أو نوع الموازنة المطلوب اعدادها، وأيضا التعرف على مزايا وعيوب الموازنة التقديرية.

I-2-1- مبادئ الموازنة التقديرية

■ مبدأ الشمول: لا تقتصر الموازنة التقديرية على نشاط معين أو بعض من أنشطة المؤسسة بل هي تشمل تلخيص لأهداف مختلف أنشطة المؤسسة كالمبيعات، الإنتاج، التسويق، التمويل والإدارة، كما تغطي كل العمليات في جميع المستويات باعتبارها خطة شاملة لفترة مقبلة تهتم بالجزء والكل في ان واحد، هذا يعني أن الموازنة التقديرية تتضمن كل التقديرات لكل الإيرادات والتكاليف في كل قسم وإدارة فرعية بالمؤسسة.

ومن المؤكد أن غياب التنسيق عن أي وحدة يؤدي الى سوء استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لها فمبدأ الشمول يقضي بضرورة التنسيق بين الموازنات الفرعية لمختلف أوجه النشاط، فهي تعتبر متكاملة فيما بينها حيث تعتبر بمثابة امتداد لما يسبقها في نفس وقت تمثل أساسا لما بعدها.

■ مبدأ المرونة: يعتبر أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة التقديرية حيث يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة التقديرية، فالواقع العلمي يتصف غالبا بالتغيير الدائم وعدم الاستقرار وتعدد البدائل، وينبغي أن تعبر الموازنة التقديرية

¹ - عطية عبد الحق مرعي، محاسبة الإدارية لأغراض التخطيط وتقييم كفاءة الأداء، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص227

على المستقبل بكافة الاحتمالات، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية بالاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث¹.

■ مبدأ المشاركة: يجب اشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في اعداد الموازنات التقديرية لان عدم مشاركتهم في اعدادها وفرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي الى تكاسلهم عن تحقيق اهداف الموازنة ويمكنه الدفاع عن أدائهم الضعيف بأن التقديرات مفروضة عليهم ولم يشاركوا في اعدادها ويجب أن تكون المشاركة فعلية حتى تحقق أهداف الموازنة.

كما أن اشراك المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في اعداد التقديرات يرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تحقيق تلك التقديرات. كما أن المشاركة في الاعداد تنمي روح التعاون في النفوس وتجعلهم أكثر أمانا واطمئنانا على مستقبلهم نظرا لمعرفتهم بخطط المؤسسة وأهدافها وهذا ما يجعلهم يرفعون من أدائهم².

■ مبدأ الواقعية: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب مراعاة التوازن والموازنة بينها وبين الإمكانيات المتاحة، وتعدم الواقعية إذا كان هدف المؤسسة يتصف بالصعوبة أو سهولة التحقق. فمن ناحية إذا كان الهدف بعيد المنال، فهذا يعني أن الانحرافات بين أرقام الموازنة التقديرية وأرقام التنفيذ الفعلي كبيرة ولن تكون في صالح المؤسسة الامر الذي يصعب عملية تقييم الأداء وتحديد المسؤولية.

ناحية أخرى إذا كان الهدف سهل التحقق، فهذا يعني أن الانحرافات بين المقدر والفعلي صغيرة وبالتالي لن تكون لها فائدة بالنسبة للمؤسسة فهوما يجعل الإدارة التنفيذية تفرط في الفتائل مما يعكس ذلك على معدل النمو المؤسسة واستمرارها في الاجل الطويل.

وأثناء وضع الموازنة التقديرية لابد من مراعاة ما يلي³:

- أن تكون ارقام الموازنة التقديرية ممكنة التحقيق أي لا تتسم بالصعوبة ولا بالسهولة الوصول اليها.
 - أن تكون الأرقام الموازنة اعلى بدرجة مناسبة عن الخطط السابقة حتى تساعد على رفع وتنمية القدرات
 - أن تكون الموازنة التقديرية محل اقتناع جميع القائمين بالتنفيذ مع مراعاة مبدأ المشاركة
- مبدأ التوزيع الزمني: أي توقيت العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة التقديرية حسب احتمال حدوثها، كان تقسم الموازنة التقديرية الى أربع فترات اولى اثني عشرة فترة، وعملية التوزيع الزمني لا تعني توزيع الأرقام

1 - ناصر نور الدين عبد الطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص175

2 - محمد فركوس، الموازنات التقديرية -أداة فعالة للتسيير مرجع سبق ذكره، ص 10

3 - احمد محمد زامل، محاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الالي، مركز البحوث الرياض، 2000، ص252

بالموازنة التقديرية على أجزاء السنة وإنما المقصود هو توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلا، ومن الأمثلة على التوزيع الزمني عند اعداد الموازنة التقديرية ما يلي¹:

● التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج

● التوزيع الزمني للتدفقات النقدية

● توقعت استبدال الأصول الثابتة وصيانتها

ومن اهم المزايا المتأتية عن عملية التوزيع الزمني أو التوقيت ما يلي²:

● تفادي الأزمات والاختناقات التي قد تتعرض لها المنشأ نتيجة فقدان التوازن الزمني بين العمليات المختلفة

● لا يقتصر الامر على التنسيق والموائمة والاستخدامات المتوقعة للمنشأة في بداية ونهاية فترة الموازنة التقديرية

فحسب وإنما يتحقق ذلك أثناء هذه الفترة أيضا

● متابعة الأداء على مدار السنة وبذلك يمكن اتخاذ الخطوات الصحيحة اللازمة فورا وفي الوقت المناسب

■ مبدأ قياس الأداء: الموازنة التقديرية هي احدى أدوات مراقبة التسيير وهذا يجعل منها أداة فعالة في

التخطيط و التنبؤ من أجل المواجهة أي مشاكل مستقبلية بعد الالمام بكل الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء الظروف

الداخلية والظروف الخارجية، كما تعتبر أداة للرقابة من خلال مقارنة النتائج المقدرة بالنتائج الفعلية، كما تضمن

خطط تمثل مقياس أو مؤشر أو معيار لقياس الأداء للمؤسسة لكي تكون هذه الأخيرة على معرفة ودرايا كافية

بمستوى أدائها الذي يضيفي لها أهمية على باقي المؤسسات الراغبة في التطور والنمو، وتعتبر أيضا مقياسا لأداء

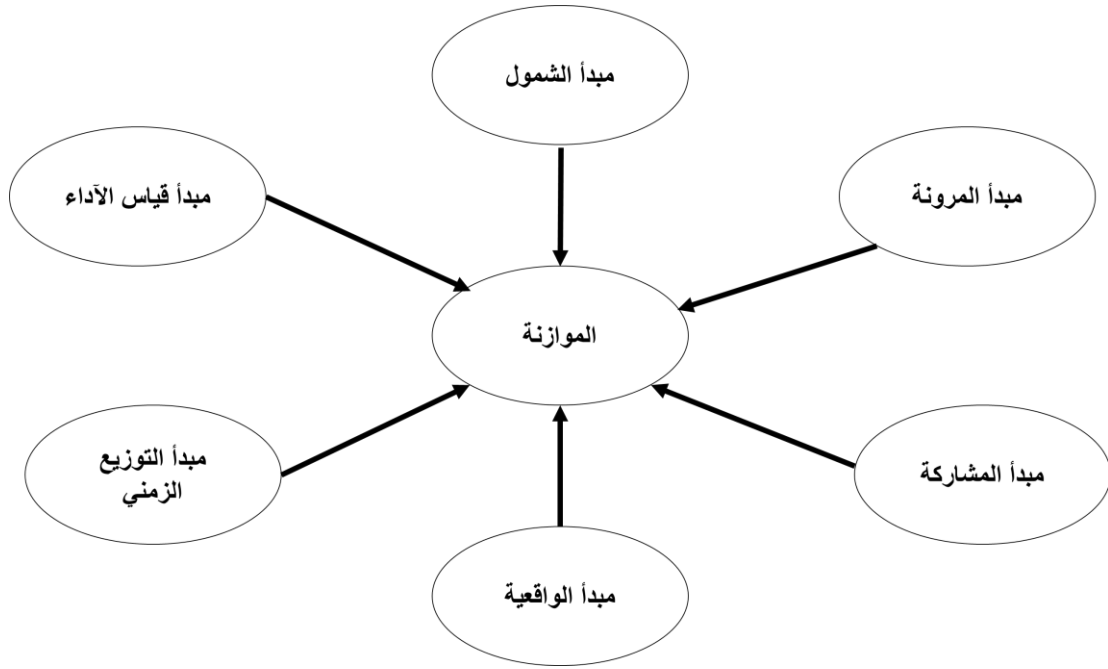
العاملين في المؤسسة³.

¹ -محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 23

² -نفس المرجع، ص 24

³ -خالد صالح، تقنيات الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1997، ص19/18

الشكل رقم (01): يوضح مبادئ الموازنة التقديرية



المصدر: من إعداد الطالبات

I-2-2-مراحل اعداد الموازنة التقديرية

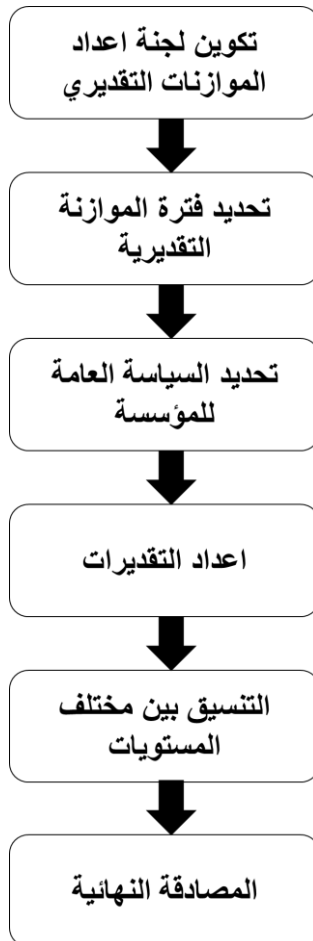
تمر الموازنة التقديرية بعدت مراحل، ويمكن أن نوجز مراحل اعداد الموازانات التقديرية في خطوات التالية:

1. تكوين لجنة اعداد الموازانات التقديرية: تضم هذه اللجنة عدد من أعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في اعداد الموازانات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في نهاية على المدير العام بغرض المصادقة.
2. تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في مستقبل، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم اعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن اعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات¹.
3. تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في اعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.
4. اعداد التقديرات: يتم اعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

¹ - شريف غياض، فيروز رجال مداخلة، "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار"، جامعة 8ماي1945، قلمة، 2010، ص7

- التنبؤ الاحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.
 - التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.
5. التنسيق بين مختلف المستويات: بعد اعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها الى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.
6. المصادقة النهائية: بعد اجراء التعديلات الضرورية، أن تطلب الامر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة¹.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل اعداد الموازنة التقديرية



المصدر: من إعداد الطالبات

¹ - شريف غياض، مرجع سبق ذكره، ص7

I-2-3-تقييم الموازنة التقديرية

1. مزايا الموازنة التقديرية:

- تساعد المديرين على وضع اهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تحقق الأهداف.
- تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- تعد أداة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه أنشطة المختلفة.
- تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق أهداف.
- المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
- المساعدة على تقييم الأداة بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرجة بالموازنة.
- استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات حل المشاكل قبل حدوثها¹.
- التنسيق بين أهداف المرجوة ومصادر المتاحة.
- تعزيز عمليات الاتصال بين المديرين والافراد العالين من خلال تبادل المعلومات والتعاون على تحديد الأهداف الرئيسية².

2. عيوب الموازنة التقديرية

ان استقرار نظام الموازنة التقديرية بالمزايا لا يجعله يخلو من بعض العيوب وهي عملية أكثر منها نظرية ونظر منها ما يلي:

- عدم كفاءة النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف للمؤسسة في تحميل الأعباء وتوزيعها على مستويات مسؤولة.
- الموازنة التقديرية معرضة للأخطاء وأحكام الشخصية وسوء التقدير.
- انعدام روح التعاون التي ينبغي ان تسود المستويات الإدارية المختلفة.
- عدم كفاءة الدراسات الخاصة بالأسواق وحالة طلب وأذواق المستهلكين.
- عدم مراجعة التقديرات ودراستها بمعية الإدارات المختلفة.

¹ - بلال خليل المهانية، الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية اعدادها)، مجلة العربية للنشر العلمي، محاسبة، العدد 47، بلدية معان الكبرى، 2/أيلول/2022، ص252

² - Bubgeting basics and beyond ، op.cit، p-18/19،، Jae K.Shim and Joel G. Siegel

- عدم القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الاختلافات والانحرافات جراء نقص المعلومات والطاقات البشرية المتخصصة.
- عدم مراعات التنسيق بين المخزون السلعي.
- عدم مراجعة القدرة المالية للمؤسسة.¹

¹ - شناف فريد، مدخل الموازنات التقديرية الإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ودار المحمدية، الجزائر، 2002، ص16

II- مفاهيم نظرية حول القرارات المالية

II-1- اتخاذ القرارات.

II-2- القرارات المالية.

II- مفاهيم نظرية حول القرارات المالية :

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهرية العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، بل يمكن قول بأن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن تنسب لها وظيفة الإدارة، وفي هذا المبحث سنقوم بدراسة وتوضيح عملية اتخاذ القرار.

وللقرارات أنواع كثيرة ومختلفة قمنا باختيار القرارات المالية لأهميتها بنسبة لدراستنا، حيث قمنا بتقسيم هذا البحث الى مطلبين وهما اتخاذ القرار والقرارات المالية.

II-1- اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات من موضوعات الهامة والتي تعدد وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعا لاختلاف واجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة لاختلافات فب خلفيتهم العلمية والفلسفيين والعقائدية والاجتماعية، حيث سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف اتخاذ القرار وأهميته ومراحل اتخاذ القرار.

II-1-1- تعريف اتخاذ القرار

يعرف القرار على أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل لتحقيق الأهداف المطلوبة.¹

أما بالنسبة لعمية اتخاذ القرار فهناك العديد من التعريفات نذكر أبرزها:

■ يعرف أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار " بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر ".²

■ أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة"³

¹ - حسين بن عجوز، مدخل لنظرية القرار، دوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص2

² - الدكتور فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الكونز للمعرفة العلمية، عمان، 2011، ص152.

³ - عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003، ص60.

II-1-2- أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء أي نشاط مالم يتخذ قرار بصدده، فاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير، والذي يمكن من خلاله انجاز كل أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها ومن هنا تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

1. اتخاذ القرار عملية مستمرة: يمارس الانسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من النوم وهو يقرر دون توقف، وإذا كان هذا هو موقف الانسان العادي فان مجال العمل في المؤسسات ما هي الا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.

2. اتخاذ القرار أداة المدير في عمله: فيمكن القول بأن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله الإداري اليومي حيث يقرر ما يجب فعله ومن يقوم به، وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3. القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة: مثلاً هذه القرارات يكون لها تأثير كبير في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً هاماً في مصير المؤسسة وتحدد مكانتها امام منافسيها.

4. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: ان الدور الإداري في المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة التمويل تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المؤسسة او من خارجها، ونفس المبدأ مع باقي الوظائف الأخرى.

اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية: ان اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة واحدة كوظيفة التخطيط ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لان كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.¹

II-1-3- مراحل اتخاذ القرار

1) تشخيص واكتشاف المشكل: يجب على متخذ القرار تحديد المشكلة، لان ذلك يساعد على جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل الممكنة بشكل أسرع مما يؤدي الى ربح الوقت وتوفير الجهد.²

¹ - احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص34-36.

² - صبرو خديجة وفريقي سعاد، تأثير الهيكل التمويلي على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ادرا، 2016، ص28.

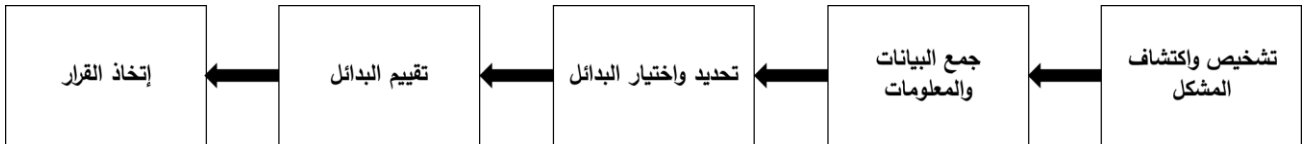
(2) مرحلة جمع البيانات والمعلومات: ان فهم المشكلة فهما حقيقيا، وتحديد ابعادها واقتراح البدائل مناسبة حلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين به للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها تحليلًا دقيقًا يتم بمقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول الى معلومات تساعد على الوصول الى القرار المناسب.

(3) مرحلة تحديد واختيار البدائل: يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من اهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دورا أساسيا في هذا المجال، وذلك بمقارنة كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدى ثم اختيار البديل المناسب.

(4) مرحلة تقييم البدائل: حين انتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب، وذلك لان أي حل من هذه الحلول يتضمن عدد مزايا والعيوب إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الأهداف.

(5) مرحلة اتخاذ القرار: يعد اختيار البديل المناسب هو البديل الذي يحقق المعيار أو يحقق الهدف المطلوب إنجازه لاتخاذ القرار التي تعد كإعلان عن ذلك البديل، ويجب ان يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة لتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات لتقوم بها.¹

الشكل رقم (03): يمثل مراحل اتخاذ القرار



المصدر: إعداد الطالبات

II-2-القرارات المالية

يعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية من أصعب المسؤوليات في المؤسسة، لاسيما وان اتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج الى توفر معلومات سليمة، ملائمة، وموثوق منها، حيث تهدف هذه القرارات المالية الى تعظيم قيمة السوقية للمؤسسة.

¹ - ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جزائر، 2009، ص114-115.

II-2-1- مفهوم القرار المالي

- يعرف القرار المالي على أنه: "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المدير المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية.¹"
- كل قرار يوازن بين الحصول على أموال وامتلاك الأصول.²
- قرار اداري يتخذ لمعالجة موقف من مواقف ويحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط دائم لمديرية المحاسبية والمالية المتمثلة بالمدير المالي المسؤول على تحقيق مهمتين أساسيتين هما تحقيق الربحية والمحافظة على المركز المالي، ولكن تحقيق الربحية يكون على حساب المركز المالي والمحافظة عليه، وعلى هذا الأساس لابد من اتخاذ القرارات المالية تأخذ مصدرها واطارها من الإدارة المالية.³
- مما سبق يمكن تعريف القرارات المالية على انها المفاضلة بين عدة قرارات وفق المنهج الذي يسمح للمؤسسة بتسيير مواردها وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

II-2-2- أنواع القرارات المالية

للقرارات المالية عدة أنواع نذكر منها:

1. قرار الاستثمار:

- أ- تعريف الاستثمار: هو استخدام رأس مال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها او حقق الأرباح المنتظرة وعليه فأساس تقييم واختيار الاستثمار يرتكز على:

- العوائد المنتظرة من المشروع.
- تكلفة الأموال المستثمرة في المشروع.

¹ - عبد الغفار حنفي، اساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص207.

² - Pierre Conso, Farouk Hemici, Gestion financiere de l'entreprise, 9 edition DUNOD PARIS 1999 p438

³ - عبد العزيز النجار، اساسيات لإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، مصر، 2007، ص481.

وعليه وطبقا للمعايير الاقتصادية والمالية فان الاستثمار يكون مقبولا إذا كان مجموع الأرباح المنتظرة أكبر من أموال المستثمرة في فترة زمنية تقدر بمدة حياة المشروع.¹

ب- تعريف قرار الاستثمار: يشير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة الى عملية تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدى عدة فترات زمنية مقبلة.²

ت- خصائص القرار الاستثماري: يقوم القرار الاستثماري الناجح على 3 مقومات أساسية هي:

● تبني استراتيجية مناسبة للاستثمار.

● الاسترشاد بأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرار.

● مراعاة العلاقة بين العائد ومخاطرة.³

ث- خطوات اتخاذ القرار الاستثماري: لاتخاذ قرار استثماري ما يتطلب القيام بالخطوات التالية:

● تحديد الهدف الأساسي للاستثمار.

● تحديد البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

● تحديد العوامل الملائمة التي من خلالها يتم تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار.

● تقييم العوائد المتوقعة للفرص الاستثمارية.

● اختيار البديل أو الفرص الاستثمارية للأهداف المحددة.⁴

ج- أنواع قرارات الاستثمار: تنقسم القرارات الاستثمارية في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها الى ما

يلي:

● قرارات الاستثمارية قصيرة الأمد: والتي تدور حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا

مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الاعمال، بل أن الجزء أكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف

ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقارتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقت والذمم

المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة المؤسسة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي

1- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) الجزء الأول دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص335.

2- أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكات، دار الجامعية، مصر، 2006، ص21.

3- محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص39.

4- حسين بن عجوز، الجوادي ساطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، دوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، 2013، ص17.

تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم الذي يضمن حجم الاقتصاد الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

● القرارات الاستثمارية طويلة الأمد: والتي تهتم بالإفناق الاستثماري طويل الأمد والمتمثل بالاستثمار بالموجودات الثابتة.

والمعروف على هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع مكن الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في مستقبل، إضافة الى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.¹

ح- صعوبات قرار الاستثمار: يعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات التي تتخذ لسببين رئيسيين هما:

- أنه يعتمد كلياً على التنبؤات.
- مراعاة أن يكون الاستثمار الجديد متماشياً مع أنشطة المؤسسة وأهدافها وسياساتها.²

2. قرار التمويل:

أ- تعريف التمويل:

يعتبر التمويل أحد وظائف الإدارة والتي تتعلق بجميع الاعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها كما تختص بتنظيم حركة هذه الأموال في المؤسسة.

حيث تختلف مصادر تمويل المؤسسات تبعاً لتبعيتها، فالمؤسسة تابعة للحكومة يتحدد مصدر تمويلها عادة من ميزانية الدولة، أما المؤسسات الأهلية غير الحكومية فمصدر تمويلها يتحدد في:

- اشتراكات الأعضاء، إيرادات مقابل خدمات تقدم للمستفيدين.
- الإعانات الحكومية، التبرعات بوسائلها المختلفة والهبات.³

¹ - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، عمان، 2008، ص 47-48.

² - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، دار الجامعة لبنان، 1997، ص 263.

³ - منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في العصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 24.

ب- تعريف قرار التمويل:

وهي القرارات التي تتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل الذي يتحقق من خلال المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات المؤسسة. وأن مسعى الإدارة المالية في تحقيق هيكل التمويل الأمثل هو الرغبة في الوصول الى تخفيض كلفة التمويل الى حد أدنى، لان ذلك يضمن زيادة في قيمة السوقية لسهم في السوق الذي تروج له الإدارة المالية، فكلما ارتفعت القيمة السوقية لسهم ضمن فرضية نظرية المتفق عليها.¹

ت- أنواع قرار التمويل:

هناك أنواع متعددة متعلقة بقرار التمويل نذكر منها:

- قرارات متعلقة بهيكل المالي.
- قرارات متعلقة بشرط ائتمان.
- القرارات المتعلقة بمقدار رأس مال العامل.
- القرارات المتعلقة بطرق الحصول على أموال جديدة.
- قرار توزيع الأرباح.
- خطط إعادة التمويل.
- الإجراءات المحاسبية.
- الاندماج.
- التصفية.²

ث- مخاطر قرار التمويل:

ان قرار التمويل لا يخلو من المخاطر، حيث أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بحجم المشروع، نوعية الآلات والكفاءات التي ستوجبها هذا الاستثمار وكذلك حجم الأموال الكافية لتمويلها، وقد تلجأ الى الاقتراض من غير في حالة عدم كفاية أموالها خاصة، وهذا ما يعرض المؤسسة الي مجموعة من المخاطر تتمثل خاصة في الأعباء المالية التي تتحملها المؤسسة على عاتقها والتي تستوجب وتتطلب الخضم مهمه كانت نتيجة الاستثمار، لذا يجب على

¹ - حمزة محمود الزبيدي، اساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص26-26.

² - يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص212-213.

المؤسسة القيام بموازنة بين الشروط التي تملئها البنوك أو المصدر الممول والأرباح المتوقعة من خلال هذا المشروع وهذا باستعمال أو دراسة نسب المردودية التي تقيس مدى قدرة الأموال المستثمرة على توليد الأرباح، اذ يجب ان تتجاوز معدل الفائدة المطبق في البنك أو الممول حتى تستطيع المؤسسة مواجهة التزاماتها اتجاه دائئنها في وقت المناسب أي عند حلول أجال الاستحقاق.¹

3. قرار توزيع الأرباح:

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح والذي يتضمن مجموعة القرارات النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملت الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.²

أ- سياسة توزيع الأرباح:

● مفهوم سياسة توزيع الأرباح:

ان علاقة المؤسسة بحاملي رؤوس المال تتحدد بمدى ضمان أراد منتظم ودائم للمساهمين، وعلى هذا الأساس فسياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق الزيادة في الأموال خاصة بواسطة الأرباح الغير موزعة، ويتحقق ذلك عن طريق الاحتفاظ بجزء من ارباح المساهمين أو توزيع الأرباح لرفع من قيمة الأسهم من سوق المالي.

وعليه تتحدد سياسة توزيع الأرباح بتحديد المتغيرين التاليين:

- أعاد التقديرات لنتائج ولاحتياجات التمويل الذاتي المستقبلي.
- تحديد الأولويات والتوفيق بين توزيع الأرباح على المساهمين والتمويل الذاتي مع ضمان الحد الأدنى لمداخيل المساهمين، وهذا يتطلب تحديد معدل توزيع أرباح ويتغير حسب مستوى الاحتياجات المالية.³

1- يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، 216-217.

2- حمزة محمود الزبيدي، إدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3- الياس بن ساسي، يوسف قريش، مرجع سبق ذكره، ص 264-266.

II-2-3- دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

1. تحليل الانحرافات القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات مفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة عن طريق اتباع أساليب كمية، والتي تشمل بدورها على عدة نماذج نذكر منها: الاحتمالات، شجرة القرارات، والموازنة التقديرية... الخ. وعلى سبيل الذكر تعتبر هذه النماذج الأكثر كفاءة في عملية اتخاذ القرار، وحل المشكلات، لكونها أساليب علمية هذا من جهة ومن جهة ثانية نجدها بعيدة كل البعد عن عملية التخمين، والضغوطات الشخصية، وباعتبار موضوع دراستنا احدى هذه النماذج "الموازنات التقديرية"، حيث

سنحاول شرح وابرار أهمية ودور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار.

2. تحديد الانحرافات واعداد تقارير الأداء:

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، واحتساب الانحرافات لكل عنصر من عناصر سواء كانت هذه الانحرافات ايجابية أو سلبية، بحيث في هذه المرحلة يتم اعداد تقارير الأداء، وهي الأداة التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات، على أساس شهري واتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، وتختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

3. تفصي الانحرافات وتحليلها:

يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الاجمالية، ومن ثم يتوجه الى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الاجمالية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد طبيعة الانحرافات، ربط الانحراف بنتائج الأخرى، وتفصي الأسباب الانحراف وتحليلها بشكل دقيق.

4. الإجراءات التصحيحية:

في هذه الرحلة تم مناقشة الأسباب التي أدت الى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها في المستقبل، ويتطلب ذلك:

- مناقشة الأسباب التي أدت الى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات، من خلال تقديم تفسيرات خطية او الاجتماع معهم مباشرة.
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة وتصحيح الانحرافات، وتحديد طرق والوسائل التي تعالج أوضاع غير مرضية وتمنع تكرارها في مستقبل.
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وقد يشمل هذه الخطوات الآتية:
 - القيام بدراسة وبحث تفصيلي من اجل تطوير وتحسين الأوضاع.
 - التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعية سابقا، وبالتالي قابلية هذه الأهداف لتحقيق.
 - تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الامر ذلك.
 - إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.
 - التنويه بالمسؤولين عن مستوى الأداء المرتفع ومكافأهم.
 - نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة الى وحدات إدارية أخرى في المؤسسة.¹

¹ - شريف غياظ، فيروز رجال مداخلة "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار" جامعة 8ماي 1945، قلمة، 2010، ص14-15

III-دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

III-1- تقديم موجز حول مؤسسة محل دراسة.

III-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

III-3- الموازنة التقديرية الوظيفية لمؤسسة محل الدراسة.

III-4- القرارات المالية التي تتخذها مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر

بالوادي.

III-دراسة ميدانية بمديرية الولائية لبريد الجزائر بالوادي:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من متغيري الدراسة، المتغير المستقل الموازنة التقديرية والمتغير التابع القرار المالي.

سنحاول في هذا المبحث اسقاط الدراسة النظرية وابرار دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي على مؤسسة المديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي.

III-1-1-تقديم موجز حول مؤسسة محل دراسة

سنحاول في هذا المطلب التعريف بمؤسسة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي ونشأتها.

III-1-1-نشأت المؤسسة :

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75/89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت اشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها الى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع ايضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة لتطور التكنولوجيا لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور قانون رقم 2000-3 المؤرخ في 5 اوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، وتم اصدار مرسوم في تاريخ 2003/1/1 تم اعادة هيكلة وتقسيم قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وأصبح قطاع بريد مستقل عن قطاع الاتصالات.

III-1-2-تعريف المؤسسة :

هي واحد من بين 58 وحدة ولائية للبريد على مستوى الوطني وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وخاضعة للقانون 88/1 المؤرخ في 22 جمادى الاول 1406 هجري الموافق ل 12 يناير 1988 المواد (44-45-46-47) منه المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تختص بتقديم خدمات عمومية لصالح زبائنها ومن مهامها تسيير مصالح البريد عبر الولاية وتجسيد المخططات المحددة من طرف المديرية العامة لتطوير القطاع.

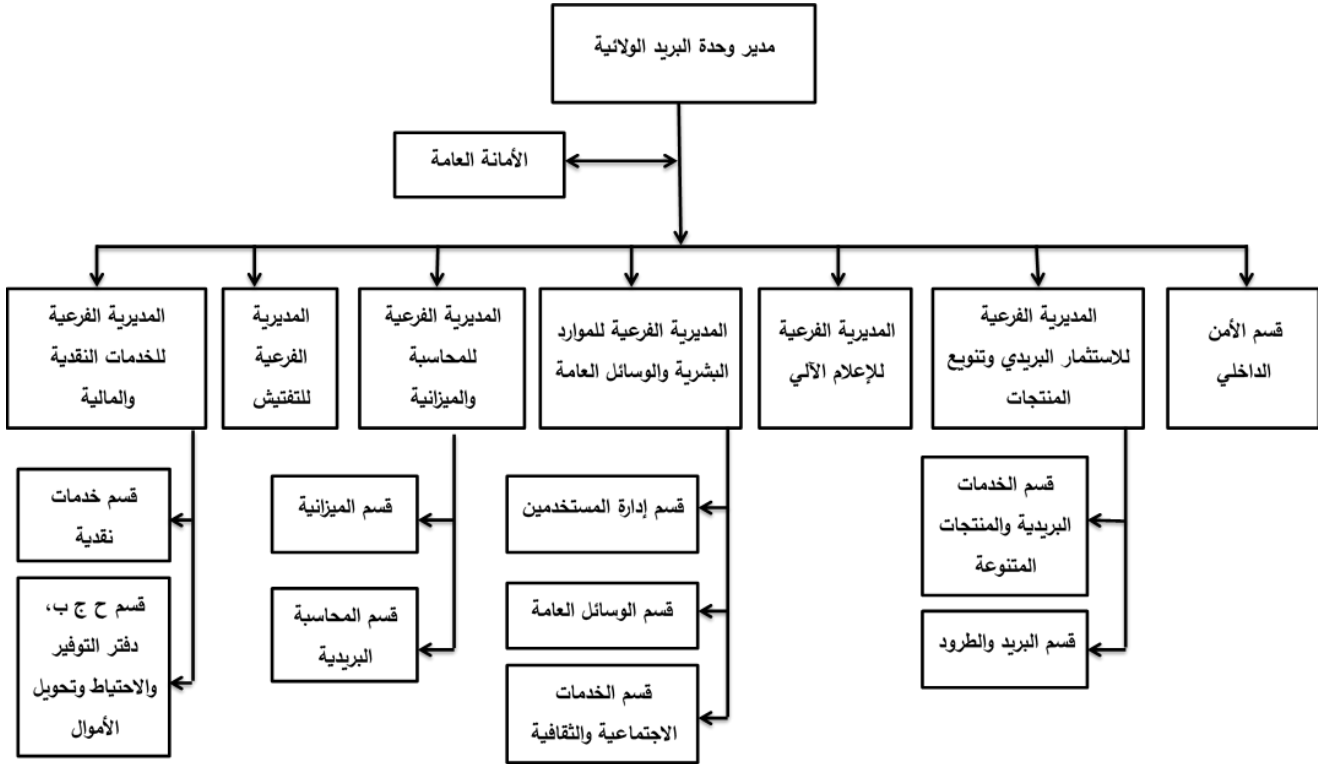
- اهداف المؤسسة: لها جملة من أهداف أهمها:

- فتح مكاتب بريدية على مستوى البلديات والقرى والتجمعات السكنية.
- ربط مكاتب البريد بالإعلام الالي للحد من التسيير اليدوي للعمليات البريدية من أجل معالجة أفضل وأحسن.
- العمل على تحسين الخدمات المقدمة في كافة النشاطات التجارية.
- تعميم المعلوماتية بين الموظفين.

III-2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

سوف نستعرض من خلال هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، توزيع المهام حسب كل مصلحة أو قسم، وذلك بهدف تقييم وظائف ابتداء من مدير وصولا الى قسم الامن الداخلي، حيث تتبنى هيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي



المصدر: من مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

يتدرج من مدير وحدة البريد الولائية والامانة العامة وتتفرع الى:

1. المديرية الفرعية للخدمات النقدية والمالية:

تشرف عن تسيير المكاتب البريدية من ناحية الخدمات المقدمة (المالية).

● قسم الخدمات النقدية:

تسيير الموزعات الالية للنقود (تمويل بالأموال وتسيير وتوزيع)، و TPO أي الخدمات المتعلقة بالنقدية الدفع الالكتروني وتطبيق بريدي مول.

● قسم حساب الجاري البريدي، دفتر التوفير والاحتياط وتحويل الاموال:

يشرف على العمليات المالية المقدمة من مكاتب البريدية:

- يتم التحويل من داخل الى خارج
- دفتر تحويل الاحتياط، دفتر التحويل المالي
- حساب جاري بريدي يتم فيه دفع وسحب الأموال في أي مكان
- تمويل المكاتب البريدية بالأموال من والى البنك المركزي

2. المديرية الفرعية للتفتيش:

متكونة من مفتشين لمراقبة التسيير الداخلي للمكاتب وكذا الخدمات المقدمة للزبائن والمحاسبة الخاصة بالمكتب.

3. مديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:

● قسم الميزانية:

يشرف عن تسيير الميزانية بأنواعها:

- ميزانية التسيير (اجور العمال).
- ميزانية التجهيز مشاريع شراء العتاد.
- قسم المحاسبة البريدية: الخاصة بالمكاتب البريدية تهتم بمراقبة المحاسبة الشهرية للمكاتب البريدية، والجرد السنوي ومتابعة عملية الجرد السنوي للأموال.

4. المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:

- قسم ادارة المستخدمين: من مهامه تسيير العمال، عمليات توظيف والاجازات السنوية وحركة العمال بين المكاتب، تسيير الملفات الخاصة بالعمال، اشراف على عمليات الفحص وطب العمال.
- قسم الوسائل العامة: من مهامه المساهمة في تحضير مشروع الميزانية والسهر على أمن وصيانة جميع ممتلكات المؤسسة كما تقوم بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع وباستهلاك الماء والكهرباء واقتناء الموارد الخاصة بالمؤسسة واعداد مشاريع الصفقات، سواء كانت خاصة بالبناء والترميم وكذلك الخدمات.
- قسم الخدمات الاجتماعية والثقافية: ومن مهامه تتبع الحياة المهنية لجميع الموظفين وذلك بوضع ملف شخصي لكل الوثائق الخاصة بسير عمله وتنظيم المسابقات التوظيف، كما تقوم بإعداد برنامج تكوين الخاص بالموظفين.

5. المديرية الفرعية للإعلام الالي:

تهتم بتزيك وصيانة وتوزيعات الخاصة بالإعلام الالي للمكاتب الادارية والادارة.

6. مديرية الفرعية للاستثمار البريدي وتنويع المنتجات:

- قسم خدمات البريدي والمنتجات المتنوعة: تهتم بتسيير والاشراف على الخدمات البريدية المقدمة والمتوفرة على خدمات الجزائر (بيع الطوابع البريدية، تسليم وتوزيع بطاقات الذهبية).
- قسم البريد والطرود: يشرف عن عملية نقل وتوزيع البريد والطرود بين المكاتب البريدية ومكاتب الفرز والجهوية والبريد والطرود.
- قسم الأمن الداخلي: يشرف عن الأمن الداخلي وتأمين المحيط واشراف عن هياكل الخاصة بالمؤسسة، تنظيف وتسيير عملية الحراسة، وعمليات المراقبة محيط¹.

¹ - مقابلة شخصية مع رئيس مديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة 23 ماي 2023 الساعة 10:00

III-3-الموازنة التقديرية الوظيفية لمؤسسة محل الدراسة :

الجدول رقم (01): يوضح الموازنة التقديرية لسنة 2023

مجموع عام	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الفصل
6955000.00	1675000.00	1800000.00	1600000.00	1880000.00	المواد والمستلزمات
120000.00	50000.00	50000.00	10000.00	10000.00	مستلزمات مكتبية
1600000.00	400000.00	400000.00	400000.00	400000.00	قطع الغيار
480000.00	120000.00	120000.00	120000.00	120000.00	مستلزمات الإعلام الآلي
800000.00	200000.00	200000.00	150000.00	250000.00	الوقود وزيت التشحيم والإطارات
50000.00				50000.00	أكياس الطرود
240000.00		120000.00		120000.00	الطلاء
200000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	العقاقير
3200000.00	800000.00	800000.00	800000.00	800000.00	فواتير الكهرباء
200000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	فواتير الماء
65000.00	5000.00	10000.00	20000.00	30000.00	صندوق التسبيقات
8680000.00	350000.00	850000.00	350000.00	7130000.00	الخدمات
170000.00				170000.00	كراء مباني
1000000.00		500000.00		500000.00	صيانة أجهزة الصراف الآلي
20000.00				20000.00	تصليح أثاث المكتب
2000000.00				2000000.00	تكاليف صيانة أخرى (المولد الكهربائي، قارورات الإطفاء، المكيفات الهوائية، كاميرات المراقبة...)
700000.00				700000.00	صيانة المباني
1400000.00	350000.00	350000.00	350000.00	350000.00	تصليح سيارات ووسائل الحاضرة
1400000.00	350000.00	350000.00	350000.00	350000.00	خدمات أخرى (تنظيف المكاتب)
10000.00				10000.00	النقل البري
200000.00				200000.00	النقل الجوي
-					النقل البحري
-					نقل الأشخاص
200000.00				200000.00	نقل السلع أو الطرود
1500000.00				1500000.00	نقل وحماية الأموال

III-دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

240000.00				240000.00	مطبوعات إخبارية
50000.00				50000.00	المؤتمر والاجتماع
80000.00				80000.00	تقديم العروض
50000.00				50000.00	مصاريف الحمامي
100000.00				100000.00	مصاريف الخبير والمحضر القضائي
200000.00				200000.00	مصاريف التنقل للأشخاص
250000.00				250000.00	مصاريف الإيواء والإطعام
10000.00				10000.00	شبكة الاتصالات
150000.00				150000.00	مصاريف الهاتف الثابت والحمول
10030000.00	2500000.00	2500000.00	2500000.00	2530000.00	مصاريف المستخدمين
10000000.00	2500000.00	2500000.00	2500000.00	2500000.00	اشتراكات الضمان الاجتماعي
30000.00				30000.00	الفحص الطبي
160000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	ضرائب ورسوم
160000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	الرسم على النشاط المهني
-					الضريبة على أرباح الشركات
-					الرسوم
-					حقوق الجمارك
820000.00	-	-	-	820000.00	التأمينات
500000.00				500000.00	التأمين على المباني
300000.00				300000.00	التأمين على معدات النقل
-					تأمينات أخرى
10000.00				10000.00	قسمة السيارات
10000.00				10000.00	المراقبة التقنية لمعدات النقل
26645000.00	4565000.00	5190000.00	4490000.00	12400000.00	المجموع العام

المصدر: مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

III-4-القرارات المالية التي تتخذها مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

عملية اتخاذ القرارات المالية في مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي تشمل كافة الجوانب الادارية من التخطيط المالي وتنظيم والرقابة، كما ان التخطيط المالي وبعده الاستراتيجي له دور كبير في صنع القرار المالي بحيث يظهر النتائج المترتبة عن اتخاذ القرار المالي في المدى البعيد.

ان عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة يكون حسب الموازنة التقديرية المتاحة للمؤسسة محل الدراسة أي بعد دراسة كل المؤشرات في تقدير ميزانية السنة المقبلة من حساب ما صرف السنة الماضية يكون التقدير حسب طلبات وتكون على مستوى مديرية العامة.¹

¹ - مقابلة شخصية مع رئيس قسم الوسائل العامة 25 ماي 2023 الساعة 10:30

الخاتمة العامة

نظرا الى أهمية الموازنة التقديرية فالمؤسسة، فهي تسعى الي إيجاد سبل تحقيق الكفاءة والفعالية ويتمثل الدور الذي تؤديه الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية لتحقيق أهدافها وكذا زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال الدور التنسيقي الذي تؤديه الموازنة التقديرية لتحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف في المؤسسة، ولضمان نجاح الموازنة التقديرية يجب اشراك كافة العاملين في العمليات الاعداد للموازنة الذين لهم تأثير في نجاح خطة الموازنة وذلك بالإضافة الى ضرورة القيام بالبحوث الكافية بدراسة المؤسسة وتقييم المصاريف والتي من شأنها ان تساهم في زيادة فعالية الموازنة والتقليل من انحرافاتهما.

هذا ويمثل دور الموازنة التقديرية في صناعة وترشيد القرارات المالية بالأخذ بعين الاعتبار نتائج الفعلية المحققة من جراء تطبيق نظام الموازنة التقديرية وذلك من خلال تحليلها لاستفادة منها في تحسين السياسات والخطط وزيادة فعالية الوظائف والأنشطة.

وقصد الاعتماد على الموازنة التقديرية لصناعة وترشيد القرارات المالية، يجب مراعاة التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة هذا بالإضافة الى تطوير أنظمة البيانات والمعلومات والوسائل المستخدمة في عملية التنبؤ مع ضرورة ان تعكس الموازنات التقديرية أنشطة وبرامج المؤسسة وفي حدود امكانياتها المادية والبشرية كما يجب القيام بالرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة انحرافاتهما في الوقت المناسب لتفادي تفاقمها وتكرارها مستقبلا وهذا ما من شأنه تحقيق القرارات الرشيدة.

من هنا فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية، حيث تمت معالجة الإشكالية نظريا مدعمة بدراسة حالة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، توصلنا الى مجموعة من النتائج التي قمنا على ضوئها جملة من الاقتراحات مع ادراج بعض الافاق المستقبلية التي رأينا انها مكتملة لدراستنا، كل ذلك بعد التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية.

◆ نتائج اختبار فرضيات البحث:

عرض في مقدمة البحث مجموعة من الفرضيات في شكل نتائج مسبقة واجابات أولية لمجموعة من الأسئلة الفرعية، وتم التوصل الى ما يلي:

- الفرضية الأولى: الموازنة التقديرية هي خطة تحاول المؤسسة من خلالها مقارنة ما أنجزت فعلياً وما هو متوقع وهي صحيحة حيث تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية من أجل وضعها كمعيار للمقارنة بين ما أنجزت خلال السنة وما هو متوقع.
- الفرضية الثانية: عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين وهي صحيحة بعدما تقوم المؤسسة بتشخيص واكتشاف المشكل وجمع البيانات والمعلومات اللازمة تقوم بمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب
- الفرضية الثالثة: تقوم المؤسسة باتخاذ قراراتها المالية قبل انجاز الموازنة التقديرية وهي خطأ لأنه قبل اتخاذ أي قرار مالي تقوم المؤسسة بإعداد الموازنة التقديرية لان اتخاذ قرار مالي يعتمد على الموازنة التقديرية.

◆ نتائج الدراسة

- اعتماداً على الفرضيات التي تم الاستناد عليها ومضمون الإطار النظري والتطبيقي، تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي يمكن ايرادها على الشكل الآتي:
- للموازنة دور جوهري في تحسين عملية التخطيط وتحديد بدقتها وضبط عناصر الإيرادات ونفقات.
 - تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات كما تتيح إمكانية اللجوء الى البدائل.
 - تعتبر الموازنة من الأدوات المهمة التي تستخدم في عملية التخطيط والرقابة لأغراض ترشيد القرارات.
 - تعتبر الموازنات التقديرية اهم الأدوات المستخدمة في مراقبة تسيير المؤسسات وهي متصلة من منهج تخطيطي يساهم في تصحيح الانحرافات، فهي تمثل أداة لتخطيط الشامل.
 - يعتمد نجاح المؤسسة على اعتمادها على الوسائل العلمية الحديثة واستخدامها لتنبؤات كحجر أساس لبناء الموازنات.
 - تعتبر مراقبة الموازنات وتقييمها لتحليل الانحرافات عملية لا بد منها الاثبات فاعليتها ونجاحها للوصول الى قرارات المالية المثالية.
 - تعتمد المؤسسة على الموازنة التقديرية من اجل تقدير احتياجاتها لسنة المقبلة.

◆ اقتراحات الدراسة:

- بعد الإحاطة بجوانب الموضوع، واتباع كل الخطوات المنهجية للدراسة، فإننا نقترح جملة من التوصيات وهي:
- ضرورة اعتماد المؤسسات على الموازنة التقديرية، وهذا لما تجنيه من فوائد جراء اعتماد هذه الأداة التسييرية الحديثة.
- تشجيع البحث والدراسة في مجال الموازنات التقديرية وتقنيات تسيير لتمكين المؤسسة من اختيار البديل الأفضل.

- اجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال حول الموازنة التقديرية وكيفية اعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة.

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالتخطيط بواسطة موازنات التقديرية باعتبارها أداة فعالة، واستخدام أساليب العلمية الإحصائية في اعداد تقديراتها للحصول على نتائج صحيحة ودقيقة.

◆ آفاق البحث

من خلال ما تم التوصل اليه، يمكن امتداد هذا البحث ليشمل مجالات جديدة بالدراسة والبحث لتكون إشكاليات بحوث ودراسات أخرى منها:

- أثر الموازنة التقديرية للخرينة في تقليل مخاطر السيولة؟

- دور الموازنة التقديرية للخرينة في ترشيد قرارات الاستثمار؟

- دور الموازنة المالية في تحقيق محاسبة التسيير؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا- المراجع العربية:

1- الكتب:

1. احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
2. احمد محمد زامل، محاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الالى، مركز البحوث الرياض، 2000.
3. أحمد نور، أحمد حسين علي، مبادئ المحاسبة الإدارية، دار الجامعة، مصر، 2002/2003.
4. أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكات، دار الجامعة، مصر، 2006.
5. حسين بن عجوز، الجوادي ساطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، دوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، 2013.
6. حسين بن عجوز، مدخل لنظرية القرار، دوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
7. حمزة محمود الزبيدي، اساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2001.
8. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، عمان، 2008.
9. خالد صالح، تقنيات الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1997.
10. شناف فريد، مدخل الموازنات التقديرية الإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ودار المحمدية، الجزائر، 2002.
11. عبد العزيز النجار، اساسيات لإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، مصر، 2007.
12. عبد الغفار حنفي، اساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، دار الجامعة لبنان، 1997.
14. عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003.
15. عطية عبد الحق مرعي، في محاسبة الإدارية لأغراض التخطيط وتقييم كفاءة الأداء، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
16. فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2011.

17. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
 18. محمد فركوس، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير، دوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2001.
 19. محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
 20. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في العصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
 21. ناصر نور الدين عبد الطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
 22. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) الجزء الأول دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
 23. يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 2-المذكرات:**
1. أولا إبراهيم خديجة، أهمية الموازنات التخطيطية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-مجمع سيفيتال، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014.
 2. ايمان صفار باقي، دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم المالية ومحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة تحيا فارس بالمدينة، 2019-2020.
 3. ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
 4. صبرو خديجة وفريقي سعاد، تأثير الهيكل التمويلي على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ادرار، 2016.
 5. ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

4-مدخلات:

1. قرارت يزيد، حلومي ليلي، استخدام أسلوب الموازنة التقديرية كأسلوب في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مداخلة في ملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة بليدة2، 2017/4/25.
2. شريف غياض، فيروز رجال مداخلة، "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار"، جامعة 8ماي1945، قلمة، 2010.
3. علوطي أمين، ملوح محمد، مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع، مداخلة واقع ممارسة نظام الموازنات التقديرية كآلية لمراقبة التسيير في المؤسسات الإنتاجية بالجزائر، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري، جامعة البليدة02.

5-المجلات:

1. بلال خليل المهينة، الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية اعدادها)، مجلة العربية للنشر العلمي، محاسبة، العدد 47، بلدية معان الكبرى، 2/أيلول/2022.

ثانيا: مراجع أجنبية:

1. Bubgeting basics and beyond Jae K.Shim and Joel G. Siegel
2. Pierre Conso،Farouk Hemici،Gestion financiere de l'entreprise،9 editions،DUNOD،PARIS،1999.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حشة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

Faculté des sciences économiques et commerce, sciences
gestions



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: رقم الوثيقة: 2022

إلى السيد: .. مدير جامعة... مسيريد الجزائر
الوادي.....

الموضوع : تربص تطبيقي

في إطار التربصات التطبيقية التي يقوم بها طلبة قسم علوم التسيير لتطبيق معلوماتهم النظرية في الوسط العلمي المهني.

- نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:
- اسم واللقب: **عاشق زبون عياد** تاريخ ومكان الميلاد: **29.01.1997** رقم التسجيل: **39.02.485**
 - اسم واللقب: **حليمة زكوري** تاريخ ومكان الميلاد: **29.01.1997** رقم التسجيل: **39.02.484**
 - اسم واللقب: **مونيح جاب** تاريخ ومكان الميلاد: **29.01.1997** رقم التسجيل: **39.02.483**
 - اسم واللقب: **هدية اللاخوي** تاريخ ومكان الميلاد: **29.01.1997** رقم التسجيل: **39.02.482**

الأخضر: **إدارة ما السيرة**
موضوع البحث: **دور الجواز في التنمية البشرية وآثرها على الجزائر الحالي**

الإسماء المشرف: **أ.د. بنيت بغداد**
في مدة حكمه ذلك لمدة: **07** يوما

إبتداء من: **15 ماي 2023**
إلى غاية: **17 ماي 2023**

القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير
المكلف بما بعد التاريخ والبحث العلمي
د. زيم بن عيسى

مؤسسة المستقبل
1
Direction
Unité Postale
El Oued
ALGERIE Poste - E.P.I.C
مدير وحدة بريد الجزائر
الوادي
أحمد قديري