

العنوان:	نظم المعلومات في الإدارة المالية
المصدر:	مجلة المدير العربي
الناشر:	جماعة الإدارة العليا
المؤلف الرئيسي:	مدكور، قطب شعيب
المجلد/العدد:	ع 76
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1981
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	79 - 87
رقم MD:	66886
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	اتخاذ القرارات، الإدارة المالية، خدمات المعلومات، القرارات الادارية، نظم المعلومات الادارية، الرقابة الادارية، الرقابة المالية، التخطيط الاقتصادي، الانتاجية، إدارة الانتاج، التنظيم الاداري، الميزانية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/66886">http://search.mandumah.com/Record/66886</a>

# نظم المعلومات في الإدارة المالية

## اعداد

### قطب شعيب مذكور

معيد بأكاديمية السادات للعلوم الادارية

وبصفة عامة فان المعلومات هي كل ما يصل الى العلم سواء بالقراءة ، أو بالاستماع أو بالمشاهدة وتتعلق بجوانب وأمر تتصل بحياتنا والأوضاع والعلاقات والظروف والإمكانات والأحداث ..

ويقصد بالمعلومات هي تلك البيانات والأرقام والحقائق والأوصاف التي تساعد القائمين بالتخطيط والمتابعة على تصور ما يحيط بهم من مواقف وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً الى التنبؤ الدقيق بما يمكن توقع حدوثه في المستقبل ، ومن ثم تعظيم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتعديل الأوضاع السائدة والسيطرة على المواقف المتوقعة لتأمين تحقيق الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة أو بأدنى تضحية .

**وفي ضوء ذلك فان المعلومات في نظم التخطيط والمتابعة تسهم في توفير المتطلبات الحيوية الآتية :**  
\* وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة

على اتخاذ القرارات والتي تمثل المناخ العام للعمل الإداري .

\* تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيها للوصول الى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها وبيان العلاقات التي تربط بينها وتحدد مجالات واتجاهات حركتها .

\* المساعدة في اتخاذ القرارات بتوفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول البديلة في كل موقف أو مشكلة .

\* توفير تنبؤات عن الأحداث والظواهر المستقبلية الأمر الذي يمكن من اعداد لها والتخطيط لواجهتها .

\* المساعدة في تقييم الفاسات والقرارات وتبين مدى فعاليتها في تحقيق النتائج المستهدفة .

## ● نظم المعلومات :

يمثل نظام المعلومات الاطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة الى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات ..

## ● تعريف النظم والاجراءات :

— النظم هي مجموعة اجراءات متناسقة مترابطة لتحقيق أهداف محددة .

— والاجراءات مجموعة أوامر تحدد : \* ما يجب اتمامه ؟ \* من يقوم به ؟ \* متى يتم ؟ \* كيف يتم ؟ \* بماذا يتم ؟ \* وأين يتم ؟

وكل نظام له هدف أو أهداف محددة . كما ان كل نظام جزء من أنظمة أكبر منه . وأهداف النظم تترجم أحيانا على أساس ما يقدمه النظام من سلع أو خدمات أو معلومات . فالنظام الذي يقدم معلومات يسمى نظام معلومات . والنظام الذي يقدم انتاج معين يسمى نظام عمل .

ونظم المعلومات هي تصوير لنظم العمل . لأنها هي التي تسجل وتتابع نظم العمل وتتنبأ وتساعد على تطوير نظم العمل . وهناك نوعيات من النظم هي :

( أ ) النظام المغلق closed system هو الذي يتحكم أوتوماتيكيا في عمليات النظام نتيجة لبيانات ناتجة من النظام نفسه .

( ب ) النظام المقترح open system وهو الذي لا يتحكم أوتوماتيكيا في عمليات النظام

## مفهوم المعلومات :

تمثل المعلومات Information عنصرا أساسيا في عمليتي التخطيط والمتابعة كما هي عنصر رئيسي في مختلف أجزاء الوظيفة الادارية .

ويقصد بالمعلومات كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته . أو هي المعارف Knowledge التي نحصل عليها من خلال عمليات الاتصال communication والبحوث Research والتعليم وغيرها .

بالإضافة الى هذين المطلبين الأساسيين ، فإن المطلب الثالث والهام هو توفير القدرة على ادارة المعلومات

✳ ان كثيرا من التنظيمات لا تنتصها المعلومات ولا تنتقصها القدرة على توفير أدوات التعامل في البيانات مثل الحاسبات الآلية ، ولكن ما ينتقصها هو القدرة الخلاقة على ادارة المعلومات باعتبارها أحد الموارد الحيوية للتنظيم والتي لا تقل في أهميتها وخطورتها عن الأفراد والأموال والآلات .

### ● أبعاد ومكونات نظم المعلومات :

يتكون نظام المعلومات الشامل من عدة نظم فرعية يختص كل منها بالتعامل مع البيانات في حد مجالات النشاط الرئيسية، ثم تتكامل النظم الفرعية جميعا في نظام شامل بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينها للوصول الى معلومات كاملة عن كل الظواهر والأحداث ..

### ويتركب كل نظام فرعى من ثلاثة أجزاء هي :

— المدخلات وتمثل البيانات الآتية الى النظام من مصادرها المختلفة ، مثلا في نظام المعلومات المالية فان بعض المدخلات هي أرقام الميزانية ، ومبالغ الإيرادات المحصلة والمبالغ المنفقة في مجالات الانفاق المختلفة . وفي نظام معلومات شئون الأفراد فان المدخلات تتضمن أسماء العاملين وجنسهم وخلفياتهم العلمية وسنوات حصولهم على الشهادات .. وهكذا ..

— العمليات أو الأنشطة وهي مجموعة النشاطات التي تبذل من أجل تجميع المدخلات ( البيانات ) واعدادها للاستخدام بما يتناسب واحتياجات متخذى القرارات .

— المخرجات ويقصد بها مجموعة التقارير والاحصاءات والنشرات المختلفة التي تحتوى نتائج عمليات التصنيف والتحليل والتجديد ويتم ابلاغها دوريا وفقا لخطة محددة الى مراكز اتخاذ القرارات المختلفة .

### إجراءات توفير المعلومات للتخطيط والمتابعة :

ان المعلومات هي الأساس في عمليتي التخطيط والمتابعة الأمر الذى يحتم ضبط وتنظيم توفيرها بما يحقق كفاءة الاستفادة منها . وبالتالي فان أمر توفير تلك المعلومات لا يمكن أن يترك لعوامل المصادفة وإنما يجب اخضاعه لمنطق التخطيط والتنظيم كما يلي :

ويتم تصميم نظام المعلومات بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق الى أجزاء التنظيم الأخرى التي تحتاج اليها وذلك بالشكل المناسب وفي التوقيت المناسب ..

كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم ولكنها ذات تأثير على عملية اتخاذ القرارات به بنفس الشريطة أى تناسب الشكل والتوقيت مع احتياجات متخذ القرارات .

### وتتبلور وظائف المعلومات فى الآتى :

— تجميع البيانات المتعلقة بالنشاط موضع التخطيط أو المتابعة والموارد المستخدمة والظروف والمتغيرات المحيطة ذات التأثير ويكون التجميع من كافة المصادر ذات العلاقة سواء كانت من داخل التنظيم أو من خارجه وذلك وفقا لخطة محددة تعكس احتياجات مختلف أجزاء النظام من المعلومات .

— تصنيف البيانات المتجمعة طبقا للاحتياجات ودرجات متفاوتة من التفصيل فى ضوء مجالات الاستخدام المحددة أو المتوقعة .

— تحليل البيانات لاستخلاص العلاقة بينها واستنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأنشطة ومن ثم تساعد فى رسم الخطط ومتابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات .

— حفظ المعلومات بطرق تسمح باسترجاعها حين الاحتياج اليها فى وقت قصير وبتكلفة قليلة .

— تحديد البيانات بحسب التطورات التي تحدث فى الظروف والأوضاع الداخلية أو الظروف البيئية المحيطة .. ويكون التجديد بالتعديل أو الحذف أو الأضافة .

— توزيع المعلومات والمؤشرات الناتجة على مراكز اتخاذ القرارات وأجزاء التنظيم المختلفة كل بحسب احتياجاته وذلك فى دورية محددة .

### ان نجاح نظام المعلومات يتوقف على أمرين رئيسيين هما :

— توافر المعلومات التي يبنى عليها النظام .  
— توافر الأدوات المناسبة لتخزين المعلومات والتعامل معها بالتحليل والتحويل ثم القدرة على استرجاعها حين الحاجة اليها .

- \* حركة الأسواق ومعدلات النشاط التسويقي .
- \* القوانين واللوائح والقرارات التي تصدرها الدولة وغيرها من الأجهزة المسيطرة على أمور الانتاج والاقتصاد .

### معلومات داخلية :

- \* أرقام الانتاج .
- \* أرقام المبيعات .
- \* النفقات والايرادات .
- \* أرقام العمالة ومستويات الكفاءة .
- \* أرصدة المخزون وحركة الصادر والوارد بالمخازن .
- \* موقف الآلات ومعدلات استخدام الطاقة الانتاجية .
- \* الخطط والميزانيات المستهدف تنفيذها .
- \* بيانات متابعة الخطط الجارى تنفيذها .
- \* التعاقدات الجديدة مع العملاء والموردين .

### ●● مخرجات النظام :

ان مخرجات نظام المعلومات الادارى تتمثل اساسا فى أنواع التقارير والاحصاءات والدراسات التحليلية التى يوفرها النظام لاجزاء المشروع ومستويات الادارة المختلفة ..

### وأهم مخرجات نظام المعلومات تتضح كما يلى :

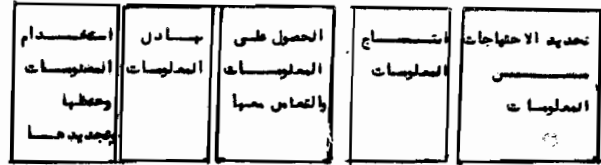
- \* مؤشرات للنشاط .
- \* معدلات استخدام الطاقة الانتاجية .
- \* نسب Ratio المواد المستخدمة الى المنتجات .
- \* نسب النفقات الى الإيرادات .
- \* متوسط النفقات لكل فئة من فئات النشاط .
- \* نسبة الربحية ومعدلات استخدام الأموال المستثمرة .

- \* أرصدة المخزون .
- \* نتائج النشاط فى البيع ، الانتاج ، التمويل .
- \* حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم .
- \* المركز المالى ونسب ومؤشرات الكفاءة المالية .

يأتى تحديد الاحتياجات من المعلومات فى المقام الأول من الاهمية، فالخطط أو المسئول عن المتابعة يحتاج لنوعيات من المعلومات تختلف باختلاف مجال التخطيط أو المتابعة أو باختلاف المستوى التنظيمى، أو باختلاف مدى الشمول والتكامل فى نظم التخطيط والمتابعة من أجل ذلك لابد وأن تحدد المعلومات المطلوبة بدقة كافية لضمان توفرها من جانب ، لمراعاة وقت وتكلفة الحصول عليها من جانب آخر.

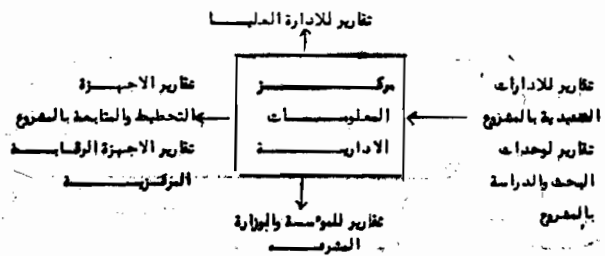
تصميم نظام للمعلومات يتضمن عمليات انتاج المعلومات ، وتجميعها والتعامل معها وتداولها وحفظها وتجديدها .

ويصور الشكل التالى مكونات عملية تخطيط المعلومات :



### نشر المعلومات :

النشاط الهام لنظام المعلومات الادارى المتكامل هو نشر المعلومات بعد تحليلها وارسالها الى مراكز اتخاذ القرارات كل فيما يعينه وفى الوقت الأكثر ملاءمة .. وتتطلب هذه العملية وضع خطة متكاملة للتقارير الادارية وتحديد مدى التفضيل ونوعيتها البيانات التى يحتويها كل تقرير Reporting system ويمكن تصوير عملية التوزيع كالتالى :



### ●● مدخلات النظام :

#### معلومات خارجية :

- \* بيانات من الظروف الاقتصادية العامة المحلية والعالمية .
- \* ظروف السوق المنافسة .
- \* آراء المستهلكين وانطباعهم عن السلعة .

\* تقديرات النشاط للفترة المقبلة .

\* احتمالات النجاح أو الفشل للخطط المستقبلية .

\* اتجاهات التطوير المتوقع في أشكال النشاط المتباينة للمشروع .

\* مؤشرات لتقييم قرارات الادارة السابقة . .

## ● فوائد النظام المتكامل للمعلومات :

### يحق المزايا الآتية :

\* يمكن الادارة من تبين الآثار المتوقعة لقرار متقدما وذلك بتقديم المعلومات الكاملة والدقيقة في موعدها المناسب بحيث يتم التخطيط واتخاذ القرارات على أسس رشيدة .

\* يعنى الادارة من الوقوع في أخطاء تخطيطية أو اتخاذ قرارات غير صحيحة نتيجة الاعتماد على بيانات متضاربة أو متناقضة . . وذلك حيث يوفر النظام المتكامل للمعلومات أساسا موحدا لتقديم البيانات .

\* يحقق النظام استخداما مثمرا للبيانات العادية والتي قد تبدو قليلة الأهمية حيث يتم وضع هذه البيانات جنبا الى جنب بحيث تتكامل الصورة ومن ثم يمكن استخدامها في أغراض التخطيط طويل الأجل واتخاذ القرارات .

\* يتمكن نظام المعلومات المتكامل من تحديد وقياس العلاقات السابقة بين المتغيرات واستخدامها للتنبؤ بالعلاقات المستقبلية وذلك اعتمادا على الأساليب الرياضية المتطورة في تحليل البيانات .

\* يحقق نظام المعلومات تكاملا بين البيانات التسويقية ، والانتاجية ، والتمويلية وغيرها من البيانات المتخصصة بحيث يتوفر للادارة صورة شاملة للمشروع ككل تصبح أساسا للتقييم واعادة التخطيط .

\* يوفر نظام المعلومات المتكامل احتياجات كل مستوى ادارى من المعلومات بأقل قدر ممكن من الازدواج أو التضارب حيث تتوحد جهة نشر وتوزيع المعلومات .

\* يقلل نظام المعلومات المتكامل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات حيث لا يرسل لمركز اتخاذ القرارات الا القدر اللازم من المعلومات بما يؤدي الى الاقتصاد في الجهد المبذول لاستتراء المعلومات والافادة منها في اتخاذ القرار .

\* يمكن نظام المعلومات المتكامل من الافادة من الآلات والمعدات الحديثة في مجال الحاسب الآلى وغيره من آلات تحليل وعرض البيانات .

\* كذلك يتيح الفرصة لاستخدام خبراء وأخصائيين على مستوى عال من الكفاءة .

### ان تحقيق هذه المزايا يتوقف على عدد من الشروط الأساسية أهمها :

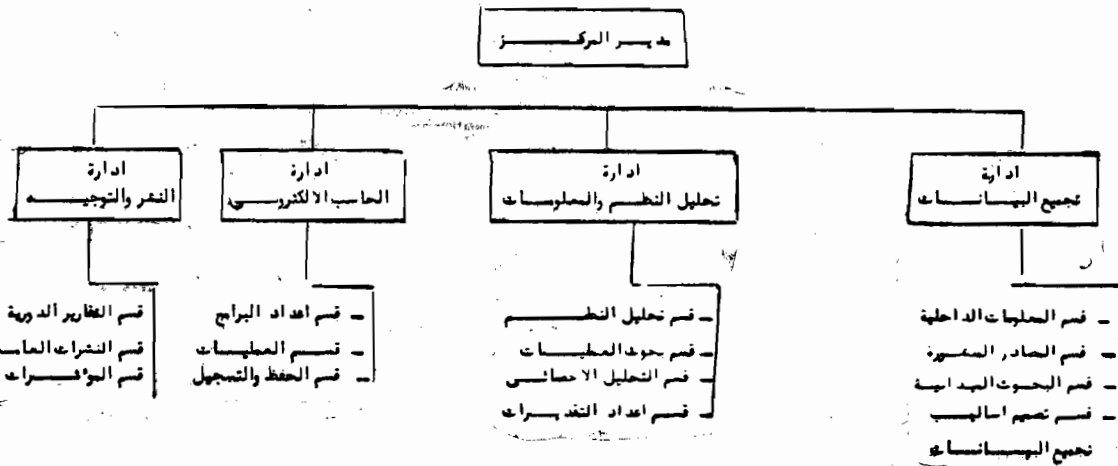
\* التخطيط السليم لحركة المعلومات بناء على تحديد الاحتياجات الدقيقة لمراكز اتخاذ القرارات .

\* التنظيم الداخلى السليم لمركز المعلومات Information Center حيث تتضح الاختصاصات والمسئوليات لكل من يعمل به .

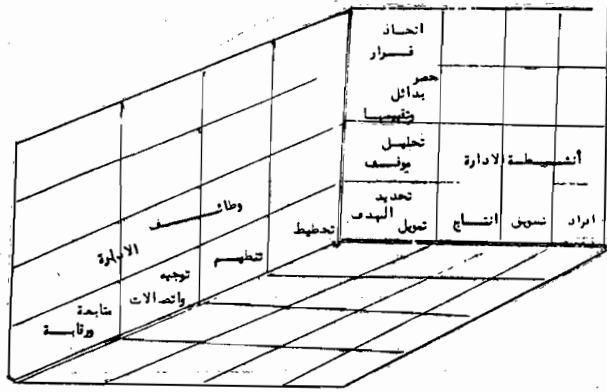
\* الوضع التنظيمى العام لمركز المعلومات وليس من شك أن تبعية مركز المعلومات للادارة العليا للمشروع من أهم عوامل الدعم والتأييد له .

\* الاستخدام الصحيح للآلات والمعدات الحديثة مع الأخذ في الاعتبار طاقة تشغيلها وتكلفة هذا التشغيل بالمقارنة بالنتائج المحققة . .

والشكل التالى يعرض نموذجا للنظام متكامل للمعلومات الادارية



### تنظيم مقترح لمركز معلومات ادارية



## \* تطور الفكر الإداري المعاصر ونظم المعلومات (1) :

### مر الفكر الإداري المعاصر بعدة مراحل كما يلي :

١ - حركة الإدارة العلمية وتركيزها على مستوى الورثة .

٢ - المنهج السلوكي في الإدارة والتركيز على دراسة الإنسان الذي يقوم بالعمل .

٣ - الاتجاه الاقتصادي والتركيز على نتائج الأعمال والاهتمام بالحاسبة والتكاليف .

٤ - ظهور بحوث العمليات وتأثيرها على الإدارة الحديثة .

٥ - تطور مدخل النظم كإطار يحكم العملية الإدارية .

ان محاولات التحسن المستمر في كفاءة القرارات المتخذة جعل الاهتمام الأكبر للإدارة هو الحصول على «البيانات اللازمة» وأصبحت أدوات الوحدات تهتم اهتماما كبيرا بتجميع البيانات وتنظيم كيفية سريانها في جميع أنحاء المنظمة ..

وأصبح كبر حجم وتنوع البيانات الإحصائية التي تجمع وتعرض على المديرين في الوقت الحالي يفوق كثيرا حجم وتنوع هذه البيانات في الماضي .

وأصبح هذا الموقف مشكلة جديدة للإدارة فقد يحجب عنها الرؤية الكاملة فيخضم البيانات المختلفة والمتلاحقة .. وأصبحت المراجعة السريعة لهذا السيل العارم من البيانات اليومية والأسبوعية والشهرية واختيار المفيد منها مهمة نظام المعلومات السليم .

لذا وجدت عدة نظم فرعية تقوم بوظائف أساسية لخدمة المنظمة الإدارية والتي تكون في مجموعها نظام معلومات اتخاذ القرارات والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار ديناميكي وهذه النظم هي :

١ - نظام الشعور أو الاحساس ، وهو مصمم بحيث يقيس التغيرات التي تطرأ على الجهاز داخليا أو على البيئة المحيطة .

٢ - نظام تداول المعلومات ، مثل الجهاز الحاسبي أو نظام الحاسب الإلكتروني .

٣ - نظام المعالجة الإجرائية ، الذي يستخدم المعلومات والإمكانات لتنفيذ مهام معينة .

٤ - نظام اتخاذ القرارات ، الذي يتلقى المعلومات كمدخلات ويعطى القرارات والتعليمات التخطيطية كمخرجات .

٥ - نظام الرقابة ، الذي ينفذ من أن المعالجة الإجرائية تتم وفقا للتخطيط .. مما يوفر للنظام ككل خاصية ترجيع الأثر .

والهدف الأساسي من تطبيق مدخل النظم على الوحدة الإدارية هو : التوصل الى اتخاذ القرارات في إطار موضوعي مفهوم .

### \* أبعاد العملية الإدارية ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية :

١ - المحور الأول : هو التخصص الفني للأنشطة الإدارية المختلفة من إنتاج الى تمويل الى تسويق الى أفراد ..

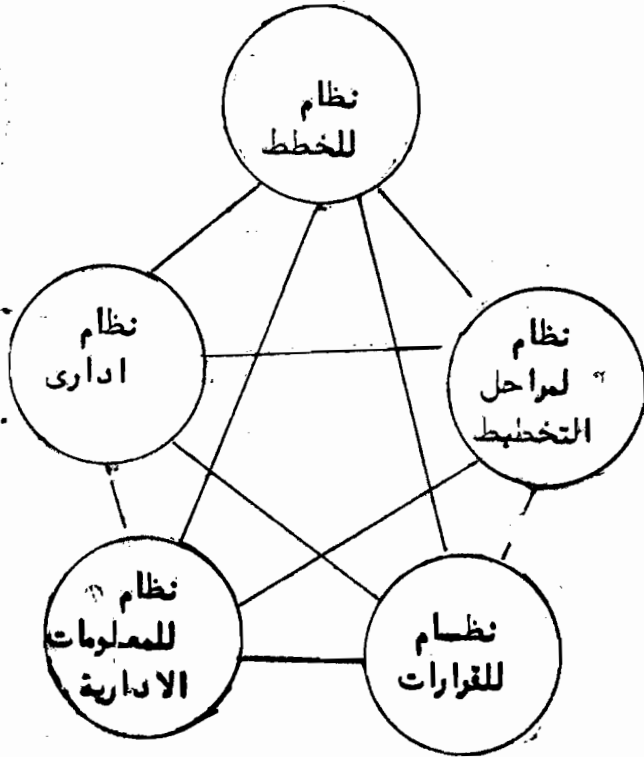
٢ - المحور الثاني : هو الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة وتوجيه واتصالات .

٣ - المحور الثالث : هو عملية اتخاذ القرارات ابتداء من تحديد الأهداف وتحليل للمواقف الى حصر البدائل ثم تقييمها تمهيدا لاتخاذ القرار ..

وفي هذا الإطار نجد أن المدير عند تعامله مع نشاطه الانتاجي مثلا يمارس فيه وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة وفي كل من هذه الوظائف يعالج الموقف ويتخذ قراره بعد تحديد الأهداف وتحليل الموقف ثم حصر البدائل وتقييمها .

الأمر الذي يستتجبه توافر البيانات والمعلومات التي تمكن المدير من معالجة الموقف في أي من النقاط المختلفة في الشكل ذو الأبعاد الثلاثة المشار اليه .

كما سبق أن أشرنا أن المعلومات هامة في وظيفتي التخطيط والمتابعة فناخذ مثال لنظام التخطيط الاستراتيجي : فهو يتكون من خمسة أنظمة



### أولا : نظام للتخطيط :

- ١ - خطة استراتيجية تحدد الأهداف العريضة والاستراتيجيات .
- ٢ - خطط تنمية تركز على أجيال جديدة من المنتجات والخدمات .
- ٣ - خطط تشغيلية تركز على المنتجات والخدمات والأسواق الحالية .
- ٤ - خطط مشروعات تعمل بمثابة أحجار أساس لنظام التخطيط الاستراتيجي .

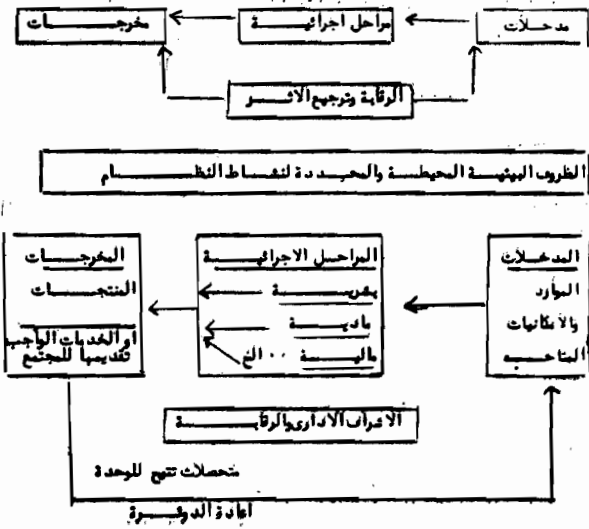
ويمكن تصور مثل هذا النظام المتكامل للتخطيط في مشروع أعمال على النحو التالي :

### نظام الخطط في مشروع أعمال

#### ● ثانيا : نظام لمراحل التخطيط :

- ١ - انشاء أهداف عامة للمنظمة .
- ٢ - جمع المعلومات والقيام بالتحليلات

٦ - الذاكرة أو نظام حفظ المعلومات ، وهو الذي يأخذ شكل سجلات أو إجراءات معينة أو برامج للحاسب الإلكتروني مع الحفظ المستندي للمعلومات ( ميكروفيلم ) .



#### ● تعريف :

#### تحليل النظم :

— مخالف لأسلوب التجربة والخطأ .

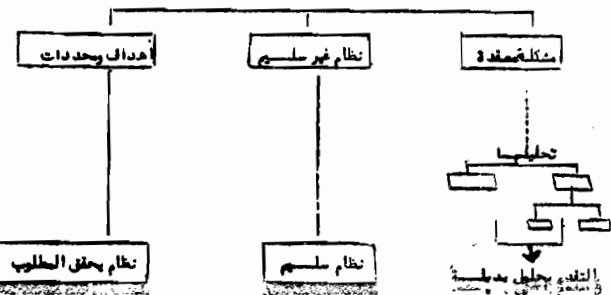
— أسلوب تحليل النظم يقضى بالتعريف على كافة المؤشرات والمحددة ثم يتم تقييمها بناء على تأثيراتها على نقط القرار بالنظام .

#### نقط القرار : Decision points

هي نقطة في نظام يجب عندها ان يقوم شخص أو أسلوب آلي باتخاذ قرار نتيجة لمدخلات محددة .

#### تعريف محلل النظم :

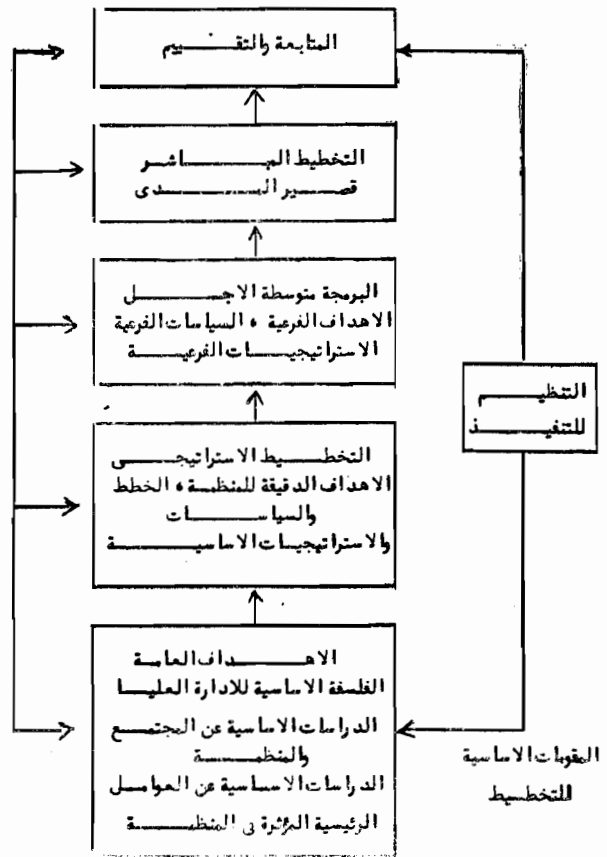
هو الشخص الذي يساعد لحل مشكلة معقدة ولتعديل نظام غير سليم ولتحقيق أهداف داخل المحددات الموضوعية ...







## الهيكل المتكامل للتخطيط في المنظمة



## الموازنة التخطيطية كاسلوب للتخطيط الشامل :

الموازنة التخطيطية عبارة عن خطة عمل لجميع نواحي نشاط المشروع في فترة زمنية مستقبلة . . وبالرغم من أن عملية اعداد تلك الموازنة تتميز بالصعوبة والمشقة إلا أن العملية يمكن وصفها في بساطة بأنها عملية تنبؤ Forecast بكل العمليات المتوقعة والتي يمكن على أساسها اعداد الحسابات المالية المتعلقة بنفس الفترة المستقبلة .

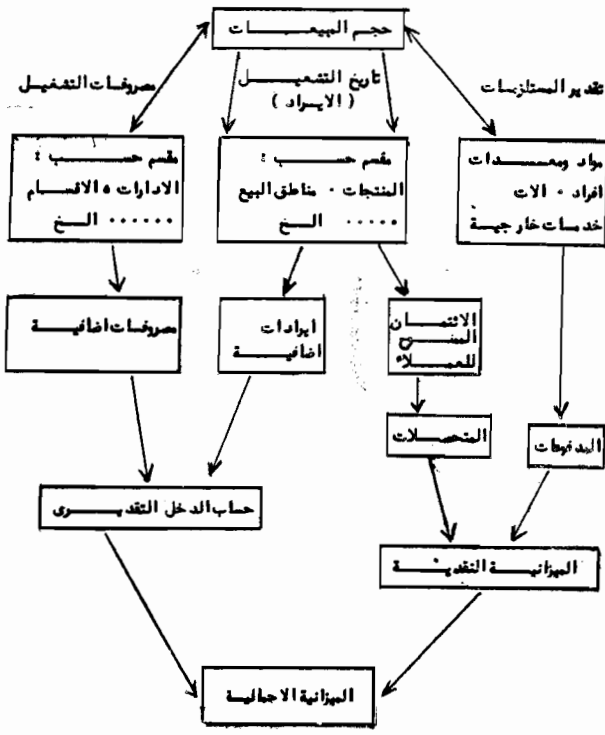
والمبدأ الأساسي الذي تقوم عليه فكرة الموازنة التخطيطية هو أن جميع عمليات المشروع مترابطة ومتصلة بعضها ببعض بحيث إذا بدأنا من عملية معينة كنقطة البداية ، يمكن أن نصل الى باقى العمليات بدرجة كبيرة من الدقة والتأكيد .

### مثال ذلك

إذا كان رقم المبيعات في فترة قادمة معلوما أو كان من الممكن التنبؤ به بدرجة كافية من الدقة فاننا يمكن أن نصل الى تقدير لعناصر العمل التالية :

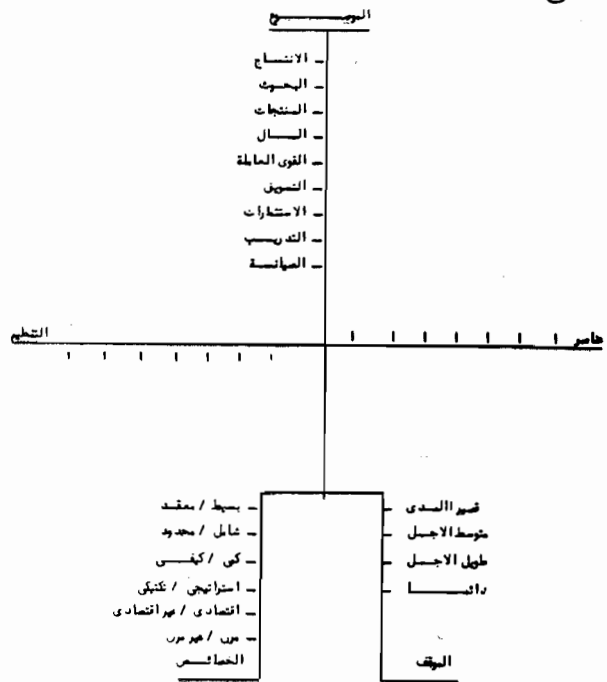
- حجم الإنتاج .
  - أنواع وكميات المواد الخام اللازمة .
  - أنواع واعداد القوى العاملة اللازمة .
  - حجم المخزون من الأجزاء والسلع تامة الصنع .
  - رقم المصروفات غير المباشرة .
  - حجم النقدية المتوقع التعامل فيها .
- والشكل التالي يصور تلك الفكرة :

### عوامل التقدير الأساسية



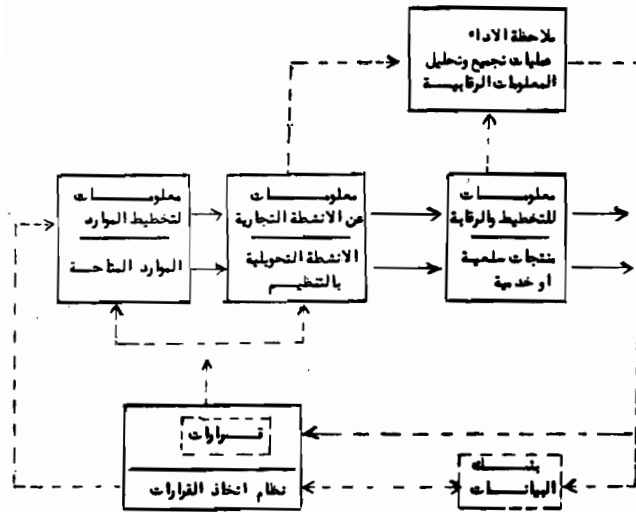
### الأبعاد الرئيسية للتخطيط

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية يصورها الشكل التالي :



## ● تطوير اعداد الموازنة التخطيطية :

## ● نظام الرقابة وتقييم الأداء باعتباره نظاما للمعلومات :



ان الموازنة التخطيطية تبنى بناء على وجهة نظر الإدارة حول بعض « عوامل التقدير الأساسية Basic Estimating factors » وهي عبارة عن تنبؤات بالعناصر الأساسية في أى وقت يواجهه المشروع .. وبناء على تلك التنبؤات ( التنبؤ برقم المبيعات مثلا ) يتم وضع جداول الإيرادات ومصروفات التشغيل ، الجداول الخاصة بتوفير الموارد اللازمة للإنتاج . تلك الجداول معدلة بقيمة الإيرادات والمصروفات الإضافية تصلح أساسا لاعداد الميزانية الإيرادية .. كذلك فان المتحصلات النقدية من العملاء والمدفوعات النقدية في سبيل شراء وتجميع الموارد اللازمة تكون أساس اعداد الميزانية النقدية .

### قائمة المراجع

1. John M. Fitz Gerald & Ardra F. Fitz Gerald, Fundamentals of Systems Analysis, United States of America, 1973.
2. Richard A. Johnson, William T. Newell & Roger C. Vergin, Production and operation Mangement ( A systems concept, Boston, 1974.
3. Cleland, D.I., and Willian R. King, Systems Analysis and project management, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1975.
- ٤ - د. على السلمي ، التخطيط والمتابعة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٨ .
- ٥ - د. حمدى حسين عفيفى ، أساسيات الإدارة الحديثة ونظم المعلومات ، ( سلسلة دراسات المعهد القومى للإدارة العليا ) ، ١٩٧٧ .
- ٦ - د. حمدى حسين عفيفى ، مدخل النظم وتطبيقاته الإدارية ، ( سلسلة دراسات المعهد القومى للإدارة العليا ) .
- ٧ - د. حسين حمادى ، إدارة النظم ( الطريق الى القرن الواحد والعشرين ) ، مكتبة عين

تلك الميزانيات عند تجميعها تكون الموازنة التخطيطية الاجمالية التى تمثل مجموعة متكاملة من الخطط الادارية يعبر عنها فى شكل عمليات معينة لتحقيق اهداف محددة ( اما فى شكل وحدات طبيعية أو فى شكل نقدي ) .

وعلى ذلك فان اعداد الموازنة هو أداة للتخطيط تلجأ اليها الإدارة اذ ينطوى ذلك الاعداد على ضرورة اتخاذ قرارات والاختيار بين بدائل العمل المتاحة أمام الإدارة وهى أساس عملية التخطيط .

ومن ناحية فان تنفيذ الموازنة ووضعها موضع التنفيذ يحقق هدفا اداريا آخر وهو الرقابة على عمليات المشروع .. اذ بالمقارنة بين ما تم تنفيذه وما كان مقدرا فى الموازنة يمكن تحديد أوجه الانحراف عن الهدف وبالتحليل والدراسة يمكن تحديد سبب الانحراف والعمل على ازالته .

### ما كان من الأول

هناك حقائق اقتصادية أصبحت لا تقبل الجدل ولا تحتل التجربة والخطأ ... ومع ذلك فتحنا باب الاستيراد على مصراعيه للتفاح والوز ودبابيس الديوك الرومى والسلامون وخلافه ... أخيرا ... أخيرا جدا نكتشف أن الاستيراد يجب ترشيده ... !!