الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم –

كلية علوم اقتصادية تجارية و التسيير

قسم المحاسبة والمالية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماسترأكاديمي تخصص تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

الموضوع:

الموازنة التقديرية وتأثير أدائها على موازنة الاستثمار -دراسة قرض استثماري في CPA-

اعداد الطالبة:مستور امينة

أعضاء اللجنة

*رئيسا / الشارف بن عطية صفيان	استاذ مساعد	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
*مقرر / بن زيدان حاج	استاذ محاضر	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
*ممتحنا / شهيدة عبد الله	استاذ مساعد	جامعة عبد الجميد بن باديس مستغانم

سنة تخرج:2014 - 2015

اهداء

اهدي هذا العمل الى من علمني مبادئ الحياة وربياني على الصدق والإخلاص الى اللذان وهبا لي الامل الذي اعيش له الى اول من تلفظ لساني باسمهما الى ثالث من يحبهم قلبي بعد الله ورسوله اللذان لو اهديتهما حياتي لن تكفي لتوفيهما حقهما الى "ابي العزيز" الذي علمني ان الحياة كفاح وان العلم سلاح وان العمل شرف ونجاح والى من دعائهما سر نجاحي وتوفيقي في الحياة "امي الغالية" اسئل الله عز وجل ان يحفظهما لي ويجعلهما قدوة لي ان شاء الله.

قال الله تعالى:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا اياه وبالوالدين احسانا اما يبلغن عندك الكبر احدهما او كلاهما فلا تقل لهما اف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الى بلسم روحي وحياتي:اخواتي اللذين ساعدوني في هذا العمل حفظهم الله هم مختار–هشام–زوليخة–صورية–فطيمة الزهرة وخاصة الكتكوت محمد ريان.

كما اهديه الى كل اهل والأقارب و صديقاتي بالجامعة وبالإقامة الجامعية :امينة ،هدى ،منصورية،خيرة ،زهرة وخاصة الى اختي شهرزاد والى كل من ساعدني من قريب او من بعيد في عمل هذا الى كل من يحمل في قلبه ذرة ود لي.

أمينة

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

امد الله نعالى واشكره واستعين به في كل شيء

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

اللهم اعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك ،اللهم لك الحمد حتى ترضى

ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى على نعمة الهدايا والإرشاد والتوفيق.

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل ان اتقدم بالشكر الجزيل

للأستاذ المشرف الاستاد المحترم "بن زيدان الحاج"اعترافا مني بجميله اولا على قبوله

الاشراف على الموضوع وعلى اشرافه وتوجهاته ونصائحه.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى موظفو بنك القرض الشعبي الجزائري بالمحمدية الذين مدو لي يد

العون لانجاز هذه المذكرة.

كما اتقدم بالشكر ايضا الى اساتدة جامعة مستغانم – بخروبة–

اشكر كل من ساعدني من قريب او بعيد في مذكرتي.

أمينة

الفهرس:

قائمة الاشكال والجداول	
الاهداء	
الشكر	
مقدمة عامة	أ
الفصل الاول:مفاهيم حول الموازنة الاستثمارية وتقييم الاداء	2
المبحث الاول:عموميات حول الموازنة الاستثمارية	3
المطلب الاول:تعريف الموازنة الاستثمارية	3
المطلب الثاني:انواع الاستثمارات وتصنيفها	4
المطلب الثالث:طرق المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية	5
المطلب الرابع:اعداد الموازنة الاستثمارية	8
المطلب الخامس:خطوات تقييم المشروعات الاستثمارية	9
المبحث الثاني:مفاهيم اساسية حول الاداء	10
المطلب الاول:تعريف الاداء	10
المطلب الثاني:مفهوم الاداء المالي	10
المطلب الثالث:انواع الاداء	12
المطلب الرابع:العوامل المؤثرة على الاداء	14
المبحث الثالث:قياس وتقييم الاداء	16
المطلب الاول:مفهوم القياس وتقييم الاداء	16
المطلب الثاني:اهداف تقييم الاداء المالي	18
المطلب الثالث:اهمية تقييم الاداء المالي	19
المطلب الرابع:اسس ومراحل عملية تقييم الاداء	20
خلاصة الفصل الاول	24
الفصل الثاني:مدخل الى الموازنة التقديرية وتأثيرها على الاداء المالي	26
المبحث الاول:عموميات حول الموازنة التقديرية	27
المطلب الاول:تعريف الموازنة التقديرية	27
المطلب الثاني:مبادئ الموازنة التقديرية ووظائفها	28
المطلب الثالث:خصائص الموازنة التقديرية اهميتها	33

المطلب الرابع:اجراءات اعداد الميزانية	34
المبحث الثاني:الرقابة على الموازنة التقديرية	37
المطلب الاول:اهمية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية	37
المطلب الثاني:اهداف الرقابة باستخدام الموازنات	39
المطلب الثالث:اساليب الرقابة على الموازنات	40
المبحث الثالث:تقييم الاداء المالي بواسطة الموازنة التقديرية	41
المطلب الاول:مستويات الرقابة على الموازنات	42
المطلب الثاني:تحليل الانحرافات	45
المطلب الثالث:اتخاذ الاجراءات التصحيحية	46
المطلب الرابع:دور الميزانية التقديرية في تحقيق الرقابة و تقييم الاداء	47
خلاصة الفصل الثاني	49
الفصل الثالث:دراسة قرض استثماري في قرض الشعبي الجزائريCPA	51
المبحث الاول:تقديم القرض الشعبي الجزائري	52
المطلب الاول:تعريف قرض الشعبي الجزائريCPA وتطوره	52
المطلب الثاني:مهام نشاط القرض	54
المطلب الثالث:التنظيم الهيكلي للقرض الشعبي الجزائري بالمحمديةCPA	55
المبحث الثاني:دراسة مصلحة القروض	58
المطلب الاول:تعريف مصلحة القروض	58
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمصلحة القروض	58
المطلب الثالث:مهام مصلحة القروض	60
المبحث الثالث:دراسة ملف طلب قرض استثماري	61
المطلب الاول:التقديم العام للمشروع الاستثماري(دراسة تقنية واقتصادية)	61
المطلب الثاني:الدراسة المالية للمشروع	64
المطلب الثالث:اتخاذ القرار	71
خلاصة الفصل الثالث	72
خاتمة عامة	73
قائمة المراجع	75

قائمة الاشكال والجداول:

1-قائمة الاشكال:

قائمة الاشكال	الصفحة
الشكل رقم01-مراحل عملية تقييم الاداء	**21**
الشكل رقم02-مبادئ العامة للموازنة التقديرية	**30**
الشكل رقم03-الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية	**32**
الشكل رقم04-الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي بالمحمدية	**57**
الشكل رقم05-هيكل التنظيمي لمصلحة القروض	**58**

2-قائمة الجداول:

قائمة الجداول	الصفحة
1-الميزانية الافتتاحية	**64**
2-حسابات النتائج الحقيقية	**65**
3-ميزانية المالية الحقيقية	**66**
4-جدول حسابات النتائج التقديرية	**69**

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتمثل الوحدة الأساسية لأي اقتصاد. لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها،والإلمام خاصة بوظيفتي التخطيط والرقابة كونهما يمثلان أساس العملية الإدارية،باعتبار التخطيط الوظيفة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار والتحكم الناجح في الموارد.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها .وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها،فهي إذن تقيم أداءها التجاري،وأداءها المالي،وأداءها الإنتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد.

ويعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والذي ازدادت

أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية،و صعوبة التعايش مع المحيط المنتمية إليه،حيث أصبح الزاما على المدير المالي للتعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية،و نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة

عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي،كما أن الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم

لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية لمؤسسات الأعمال،لذلك لابد من خضوع تلك البيانات للفحص والتدقيق والتحليل و التقييم بهدف دراسة أسباب نجاحها أو فشلها،وبيان جوانب القوة والضعف فيها.

ونظراً لسرعة نمو القطاع الاقتصادي وتعدد المؤسسات الاقتصادية كما ونوعا أصبحت هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحفاظ على مكانتها وتقديم أداء جيد ، لذا اعتمدت كل مؤسسة على إتباع أسلوب معين لتقديم أداء

أحسن ، ومن بين أهم هذه الأساليب نجد التخطيط المالي الذي تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية من

خلال إعداد خطة مالية في شكل موازنات تخطيطية مما يسمح لها بدراسة إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة. فالتخطيط المالي يمثل الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي ، ويعد أسلوب جيد لتوزيع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية من أجل تقييم أدائها ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة فهي تسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه الأهداف المسطرة ،حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج إيجابية ،كونها تعتبر من بين

أهم أدوات التخطيط المالي ،حيث تمثل نظام لتوزيع إمكانيات المؤسسة على استخداماتها بشكل كفء وفعال والموازنة التخطيطية هي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

فكيف تساهم الموازنة التقديرية في تأثير ادائها على نشاط المؤسسة وعلى موازنة الاستثمار؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع كان لابد من تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالموازنة التقديرية وموازنة الاستثمارات وكيفية اعدادهما؟
- ✓ كيف تساهم الموازنات التقديرية في تحسين الاداء؟
- ✓ هل يمكن ان يكون للمؤسسة نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنات التقديرية؟
- ✓ هل لدى مؤسسة مالية قدرة على تحسين ادائها باعتماد على مراقبة الموازنات التقديرية؟

الفرضيات:

- ✓ -الموازنة التقديرية هي خطة تنبؤية،وتقدير للأنشطة المراد القيام بها خلال السنة،بحيث يلعب دورها في عملية الرقابة على الانشطة المؤسسة وفي مجالها التسييري.

  -كما تعرف موازنة الاستثمار على انها تخطيط طويل الاجل للمشروعات الاستثمارية التي تتعلق باستخدام الاموال في الحصول على الاصول،كما يلعب دورها في عملية الرقابة على الاستثمارات من خلال متابعتها وتنفيذها في مجال المشروعات الاستثمارية.
- ✓ تساهم الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة باستخدامها كوسيلة للرقابة والتخطيط داخل المؤسسة

- ✓ نظام الرقابة الفعال للمؤسسة لا يمكن ان يتحقق إلا باستخدام الموازنات التقديرية.
- ✓ تقوم المؤسسة بإعداد الموازنة التقديرية عند القيام بأي خطة مالية.

اسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع الى عدة اسباب منها:

- ✓ الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.
- ✓ التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية والتخطيط المالي في أداء مختلف نشاطاتها .
- ✓ معرفة السبل التي تنتهجها المؤسسة لتقييم وتحسين أدائها .
- ✓ الرغبة في فهم طرق اعداد والرقابة على الاستثمارات باستخدام موازنة الاستثمارات بشكل خاص في "مؤسسة بنكية".

اهداف الموضوع:

- ❖ الوصول الى تطبيق موازنة الاستثمارات.
- ❖ إبراز أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسن أداء المؤسسة.
- ❖ إبراز أهمية وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة.
- ❖ معرفة الاهداف الحقيقة التي تبرزها لنا الموازنة التقديرية وخاصة موازنة الاستثمارات والتي هي محل دراستنا التطبيقية في مؤسسة بنكية.

حدود البحث:

- حدود زمنية:كانت دراستنا حول الميزانية التقديرية للاستثمارات في سنة 2009 الى 2014.
- حدود مكانية:تمت الدراسة في مؤسسة مالية "قرض الشعبي الجزائري"بالمحمدية.

اهمية الموضوع:

- ❖ إبراز أهمية التخطيط المالي والتأكيد على رسم خطة مالية وإعداد موازنات تقديرية للتعبير عن أهداف المؤسسة وتحديد الإطار العام لها.
- ❖ التأكد من مدى تطبيقها الفعال "موازنة الاستثمارات".
- ❖ معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الاداء داخل المؤسسة.

منهج الدراسة:

ان المنهج المستخدم في الاجابة على الاشكالية هذا البحث واثبات صحة و خطأ الفرضيات المتوقعة هو منهج وصفي تحليلي وهو منهج يهدف شرح اعاد وأهداف الموازنات التقديرية في مؤسسة وذلك عن طريق وصف وتشخيص ظاهرة البحث ثم استخدام منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي حيث تم في هذا الجانب دراسة قرض استثماري في مؤسسة بنكية بالمحمدية بتحليل الموازنات التقديرية التي تقوم بإعدادها. بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول اساسية تتمثل في:

الفصل الاول:مفاهيم حول الموازنة الاستثمارية وتقييم الاداء،حيث يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الاول:عموميات حول الموازنة الاستثمارية،حيث تم التطرق فيه الى خمسة مطالب.

المبحث الثاني:مفاهيم اساسية حول الاداء،حيث تطرقنا فيه الى اربعة مطالب.

المبحث الثالث:قياس وتقييم الأداء،حيث جزءناه الى اربعة مطالب.

الفصل الثاني:مدخل الى الموازنة التقديرية وتأثيرها على الاداء المالي،حيث جزؤنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وتتمثل في:

المبحث الاول:عموميات حول الموازنة التقديرية،وتتمثل في اربعة مطالب.

المبحث الثاني:الرقابة على الموازنات التقديرية،حيث قسمناها الى ثلاثة مطالب.

المبحث الثالث:تقييم الاداء المالي بواسطة الموازنات التقديرية.حيث تضمن في اربعة مطالب.

الفصل الثالث:خصصناه في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة قرض استثماري في مؤسسة بنكية"CPA"حيث تطرقنا فيه الى ثلاثة مباحث :

المبحث الاول:تقديم القرض الشعبي الجزائري"CPA"

المبحث الثاني:دراسة مصلحة القروض.

المبحث الثالث:دراسة مشروع استثماري في CPA

الفصل الاول:مفاهيم حول الموازنة الاستثمارية وتقييم الاداء

مقدمة الفصل الاول:

يكتسي موضوع تقييم الاداء اهتماما كبيرا من طرف المفكرين وأصحاب المؤسسات خاصة في عصرنا الحالي حيث تشبعت فيه عملية تفسير اثار المعلومة (مالية ، محاسبة ،اقتصادي) على اداء المؤسسة اجمالا وبالرغم من الاهتمام الكبير وفي اطار سعي المؤسسة لتحقيق مجموعة من الاهداف والغايات تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم للمؤسسة الطريق الكفيل بتحديد كيفية ادارة مواردها بالشكل الامثل ولذلك قسمنا هدا الفصل الى اربعة مباحث حيث :

- **المبحث الاول**:عموميات حول الموازنة الاستثمارية
- **المبحث الثاني**: مفاهيم اساسية حول الاداء
- **المبحث الثالث**:قياس وتقييم الاداء

المبحث الاول:عموميات حول الموازنة الاستثمارية

تعد الموازنة الاستثمارية اداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الاجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص راس المال المحدود بينها بحيث ان النفقات المتعلقة بهده المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة ،فالموازنة الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يتوجب استثمارها في الاصول الثابتة .

المطلب الاول:ماهية الموازنة الاستثمارية

ان للموازنة الاستثمارية اهمية كبيرة وهي الاكتر استعمالا في الموازنات التقديرية حيث لجانا الى عدة تعار يف وأهميتها وكيفية تصنيفها.

الفرع الأول: تعريف الموازنة الاستثمارية

" تعرف الموازنة الاستثمارية على انها تقدير المصروفات الرأسمالية لفترة طويلة الاجل بقصد تحديد الاصول الثابتة او تحسين الانتاج وتخفيض التكاليف واقتصاد في الزمن وهدا ما تسعى اليه المنشاة "[1].

تعتبر عملية تقدير النفقات النقدية المتولدة عن الاستثمارات بالأهمية القصوى التي تليها المنشاة عند اتخاذ قرار الاستثمار حيث ان معرفة التدقيق النقدي بدلا من الارباح المتوقعة يعتبر مسالة جوهرية ومركزية في كل القرارات المنشاة لدلك نجد ان الادارة المالية من هدا الجانب تهتم بمجال النقدي وهدا يسبب ان النقدية يمكن اعادة استثمارها في حملات استثمارية اخرى كما يمكن استخدامها في توزيع الارباح على المساهمين.

الفرع الثاني:اهمية اعداد الموازنة الاستثمارية

ان الموازنة التقديرية الاستثمارية تحقق اهداف عديدة وهي :

- احتمال توسيع الشركة في نشاطها الانتاجي لتغطية المزيد من المبيعات طبقا لما توضحه الموازنة التقديرية مما يستلزم الحاجة الى استثمارات جديدة التي تسمح في الرفع من الطاقة الانتاجية .
- دراسة البدائل واستبدال الاصول الثابتة الممتلكة[2].
- تسهيل اعداد الخطط طويلة الاجل ،كما تساعد في تشكيل السياسة العامة للمنشاة

[1] سيد علوة،**الادارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية**،مركز القرار الاستشارات،دار اللامين للطباعة،الطبعة الاولى،2003،مصر ص 74،

[2] سيد علوة،**مرجع سبق ذكره**،ص 75

- يفيد في تخفيض كل تكاليف الانتاج في حالة شراء اصول جديدة تكون لها مزايا كبيرة من حيث الكمية والجودة الانتاج.
- دراسة التكلفة الاستثمار لتحسين وسائل الانتاج وتوفير الامان الصناعي.

المطلب الثاني:انواع الاستثمارات وتصنيفها

الفرع الاول:انواع الاستثمارات

تنقسم الاستثمارات الى عدة انواع ،يمكن ذكرها:

اولا:المشاريع المستقلة:وهي المشاريع التي تكون التدفقات النقدية لإحداهما لا تتأثر بقبول او رفض المشروع الثاني وكذلك اذا كان من الممكن فنيا ان نختار كلا المشروعين او احداهما.

ثانيا:المشاريع المكملة:وهي المشاريع اذا نتج عن اختيار احداهما زيادة في ايرادات المشروع الثاني او انخفاض قي نفقاته.

ثالثا:المشاريع المتناقضة:وهي المشاريع التي اذا ادى قبول احداهما الى رفض المشروع الثاني.

رابعا:المشاريع المترافقة:وهي المشاريع التي اذا قبل احداهما يؤدي الى ضرورة قبول المشروع الثاني والعكس صحيح.

الفرع الثاني:تصنيف الاستثمارات

تصنف الاستثمارات حسب الهدف من وراء اختيار المشاريع ذات المرد ودية العالية[3].

اولا:المشروعات التي تهدف الى الحفاظ على النشاط:وتتضمن هده المجموعة بمقترحات الانفاق الاستثماري التي تهدف الى استبدال الالات والمعدات المهتلكة بأخرى جديدة

ثانيا:المشروعات التي تهدف الى حفظ التكلفة:وتنطوي هده المجموعة على الاستغناء عن الاصول التي اخذت في التآكل والتقادم وإحلالها بأخرى احدث التكنولوجيا والتي تهدف الى تخفيض عناصر التكلفة المرتبطة بالإنتاج.

[1] عاطف وليم اندراوس،**التمويل والادارة المالية للمؤسسات**،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2001،ص258.

ثالثا:التوسع في انتاج المنتجات المالية:وتعني التوسع في الاسواق الخاصة بمنتجات المشروع ويتطلب دلك اتفاق استثماري الدي يؤدي الى الزيادة في الانتاج او التوسيع نطاق المنافذ وتسهيلات التوزيع وتتصف القرارات المرتبطة بهده المشروعات بالتعقد لأنها تتطلب وجود تقديرات وتنبؤات دقيقة.

رابعا:التوسع من خلال انتاج المشروعات جديدة:تنطوي هده المشروعات على اتخاذ قرارات استراتيجية التي يمكن من خلالها حدوث تغير جوهري في المشروع وتتطلب هده المشروعات انفاق مبالغ ضخمة.

خامسا: المشروعات التي تهدف الى الحفاظ على البيئة والأمان الصناعي: تلتزم الشركات والمنشات بتنفيذ هده المشروعات استجابة لقرارات الحكومة او اتفاقيات الخاصة بالعمل او نتيجة للشروط التي تفرضها عقود التامين وينطوي عادة على انشاء مشروعات او تسهيلات لا تعود بأي ايراد.

المطلب الثالث:طرق المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية

هناك مجموعة من الطرق يمكن بواسطتها المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية وهي التي تعتمد على القيمة الحالية للنقود او عكس دلك.

الفرع الاول:الطريقة التي تعتمد على القيمة الحالية للنقود

هده الطريقة ظهرت من اجل اعتبار النقود لها قيمة اسمية عند استعمالها في اوقات الحالية المستقبلية ويمكن التطرق الى العديد منها[1].

اولا:طريقة فترة الاسترداد المستخدمة للتدفقات النقدية : هده الطريقة تاخد بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود اي الاموال التي ستتحصل عليها المنشاة في الفترات المقبلة تبين لها نفس القيمة النقدية حسب المعادلة التالية:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{راس المال المستثمر}}{\text{التدفق النقدي المستحدث}}$$

[1] طلال كداوي،**تقييم القرارات استثمارية**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان و اردن،2008،ص 129

ان هده الطريقة هي معيار لقياس السرعة التي تسترجع فيها المشروع راس المال المستثمر تعبر عن مردودية المشروع

ثانيا:طريقة القيمة الحالية الصافية:ان هده الطريقة تفترض وجود حد ادنى للعائد تهدف المنشاة الى تحقيقه ويستخدم هدا العائد للوصول الى القيمة المالية للتدفقات النقدية ثم يقارن بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية

ومبلغ راس المال والحد الادنى للعائد او معدل تكلفة راس المال هو عبارة عن تكلفة الفرصة البديلة للأموال فهو يمثل ما يمكن ان يتحصل عليه ممولو المشروع قبولا ادا تحقق مايلي[1]:

$$M = \frac{C1}{1+t} + \frac{C2}{(1+t)^2} + \dots\dots\dots\dots + \frac{Cn}{(1+t)^n}$$

t :معامل الخصم الحد الادنى للعائد

C :التدفق النقدي السنوي

M :مبلغ راس المال المستثمر

ثالثا:طريقة معدل العائد الداخلي: ان هده الطريقة تتطلب البحث عن معدل الخصم لسعر الفائدة الذي عند استعماله في خصم التدفقات النقدية يكون صافي القيمة الحالية للمشروع معدومة ويمكن صياغة قانون معدل الفائدة الداخلي كما يلي:

$$M <= \frac{C1}{1-i} + \frac{C2}{(1-i)^2} + \dots\dots\dots\dots\dots\dots + \frac{Cn}{(1-i)^n}$$

M : مبلغ راس المال المستثمر

[1]- طلال كداوي،**مرجع سبق ذكره**،ص135.

C :التدفق النقدي السنوي

I :معامل العائد المطلوب

رابعا:طريقة المؤشر الربحية:وهو يمثل النسبة بين القيمة الحالية للمشروع ومبلغ رأس المال المستثمر الذي يجب استحداثه ادا كانت المبالغ المستثمرة موزعة خلال فترة من الزمن حسب المعادلة التالية :

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية الكلية للمشروع}}{\text{مبلغ راس المال المستثمر}}$$

ويمكن ان نميز حالتين هما :

الحالة الاولى:عندما يكون المؤشر الربحية اكبر من الواحد معناه ان المشروع مقبول.

الحالة الثانية:عندما يكون مؤشر الربحية اقل من الواحد معناه ان المشروع مرفوض.

الفرع الثاني:الطريقة التي لا تعتمد على القيمة الحالية للنقود

هده الطريقة لا تاخد بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود ويمكن التطرق الى العديد منها

اولا:طريقة فترة الاسترداد :يمكن ان تعرفها بأنها الفترة التي من خلالها تستعيد راس المال وتحسب هده الفترة حسب المعادلة التالية[1]:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{تكلفة المشروع}}{\text{التدفق النقدي السنوي}}$$

[1]-طلال كداوي،**مرجع سبق ذكره**،ص100.

في هده الحالة يجب ان تكون فترة الاسترداد اقل من العمر الانتاجي وإلا اصبح المشروع مكلف ويولد مصاريف اضافية.

ثانيا:طريقة معدل العائد المتوسط :ويتم تحديد عن طريق قسمة متوسط صافي الربح على راس المال المستثمر في المشروع حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد المتوسط} = \frac{\text{متوسط صافي الربح}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

كما يعبر بالمعادلة الثانية حيث:

$$\text{معدل العائد المتوسط} = \frac{\text{الارباح الصافية}}{\text{عدد السنوات} * \text{راس المال المستثمر}}$$

ملاحظة: الربح الصافي يخصم منه مخصصات الاهتلاك وأقساط الضرائب.

المطلب الرابع:اعداد الموازنة الاستثمارية

يقصد بأداء الموازنات عملية اعداد جدول الزمني للاستثمارات من جهة والجدول الزمني لكيفية تمويل تلك الاستثمارات من جهة اخرى ويمكن اعداد التوزيع الزمني للاستثمارات بإتباع ثلاثة طرق مختلفة[1].

الفرع الاول:طريقة حسب تاريخ الالتزام

ان معرفة تاريخ الالتزام يعتبر ذو اهمية نظرا للأسباب الاتية:

- امكانية التحول من الالتزام الى التسديد الاموال في المدى القصير.
- احترام تواريخ الالتزام عند اعداد الموازنة لأجل تجنب التكاليف الاضافية.
- الوفاء بالتزامات المراحل المتفق عليها سابقا.

[1] محمد فركوس،**الموازنة التقديرية في التسيير**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001،ص 39.

الفرع الثاني:طريقة حسب تواريخ التسديد

ويقصد بذلك توزيع تواريخ التسديد على كل فترة المقدرة لانجاز المشروع حسب اتفاقية المبرمة بين المنشاة والأطراف الاخرى بحيث لا تقل اهمية عن توزيع الالتزام ويتجلى ذلك في مبالغ الهامة التي يجب تسديدها في اوقاتها المحددة وإلا يعتبر عبئ اضافي على خزينة المنشاة.

الفرع الثالث:طريقة حسب تاريخ الاستلام

تمكن تواريخ الاستلام من معرفة توقيت بداية الانتاج او البيع وعليه فتواريخ الاستلام تعتبر التسديد النهائي لما تبقى من قيمة المشروع من القيمة الغير المسددة والتي كانت محتجزة اثناء فترة الضمان.

المطلب الخامس:خطوات تقييم المشروعات الاستثمارية

يخضع تقييم الانفاق الرأسمالي المقترح لعدة خطوات هي[1]:

1-تحديد التكلفة الاستثمارية المتوقعة للمشروع.

2-تقدير التدفقات النقدية المتوقعة من المشروع ،بما فيها القيمة المتوقعة للمشروع كخردة في نهاية عمره المتوقع.

3-تحديد درجة الخطر المصاحبة للتدفقات النقدية الخاصة وبالمشروع ويتطلب ذلك توافر المعلومات عن التوزيع الاحتمالي للتدفقات النقدية.

4-بتحديد درجة خطورة المشروع يمكن للإدارة المشروع تحديد تكلفة الاموال التي تستخدم لخصم التدفقات النقدية.

5-تحديد القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة والتي تستخدم كأساس لتحديد قيمة الاصول محل التقييم.

6-يتم مقابلة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة من المشروع بقيمة التكلفة الاستثمارية للمشروع،فإذا كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية تفوق قيمة التكلفة الاستثمارية يتم قبول المشروع ،وفي حالة العكس يرفض المشروع ،وبمعنى اخر اذا كان معدل العائد المتوقع على الاستثمار اكبر من تكلفة راس المال يقبل المشروع وفي حالة العكس يرفض ذلك.

1 عاطف وليم اندراوس،**مرجع سبق ذكره**،ص 268،

وحينما تقر الشركة تنفيذ المشروع الاستثماري تفوق القيمة الحالية لتدفقاته النقدية لتكلفة الاستثمارية له، فان قيمة الشركة تزيد،وتبعا لذلك يمكن القول ان ثمة ارتباط بين عمليات تخطيط الاستثمارات وقيمة الشركة ومن ثم قيمة اسهمها،فمع بقاء العوامل الاخرى على حالها، ترتفع اسعار اسهم الشركة مع ارتفاع فعالية وكفاءة اجراءات الموازنة الاستثمارية بالشركة.

المبحث الثاني:مفاهيم اساسية حول الاداء

يشير مفهوم الاداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز،والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية ،ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر لنجاح المؤسسة وبقائها في اسواقها المستهدفة،كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، او فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

سيتم التطرق في هذا المبحث الى دراسة ثلاث عناصر اساسية وتتمثل في مفهوم الاداء وأنواعه ودراسة العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الاول:تعريف الاداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم يتحدد لها تعريف موحد لذا لا بد من عرض العديد من التعريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث،من بين هذه التعريف:

-نعني بأداء الفرد للعمل : قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله [1]

-يعرف الأداء على أنه عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسى أيضا[2].

ويعرفه حنفي محمد سليمان على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع به الفرد

متطلبات وظيفته.

و من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الأداء هو:

عبارة عن محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تليها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها ،هذه المحصلة تتجلى في سلوك الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه وتتقى فعالية هذا الأداء شيئاً نسبيا لكل مؤسسة في الغالب بمدى مطابقة الفرد لما هو مطلوب منه سواء على البعد التقني أو النفسي.

[1] أحمد صقر عاشور،**ادارة القوى العاملة**،دار النهضة العربية،بيروت،1983،ص 50.

[2] راوية محمد حسن،**سلوك التنظيمي والاداء**،دار الجامعات ،مصر،2000،ص 14.

المطلب الثاني:مفهوم الاداء المالي

الفرع الاول:تعريف الاداء المالي

قد تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي نذكر من بين التعريفات مايلي:

" يكمن الاداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة "

وعليه فان الاداء المالي هو:"قدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها المالية باستخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية"

الفرع الثاني:اهمية الاداء المالي:

تظهر اهمية الاداء المالي في النقاط التالية:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعتها داخليا وخارجيا.

-متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

-المساعدة في إجراء عملية التحليل و المقارنة وتقسيم البيانات المالية.

-المساعدة على فهم التفاعل بين البيانات المالية[1].

الفرع الثالث:اهداف الاداء المالي

تتمثل هذه الاهداف في:

1-تحقيق الأرباح: إن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح تشير إلى الإدارة الفعالة و الرشيدة لها فعليها توفير الحد

الأدنى من الربح الذي يغطي احتياجاتها، و يضمن المكافأة العادلة لكل الأطراف المشاركة في قيام المؤسسة.

2-السيولة و اليسر المالي: تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى توفير السيولة الكافية و اللازمة لتسديد الالتزامات

قصيرة الأجل في موعد استحقاقها لأن عدم الوفاء بالالتزامات له تأثير مباشر على الأوضاع الحالية و المستقبلية للمؤسسة،كما تهدف المؤسسة إلى بلوغ مستوى اليسر المالي بقدرتها على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة

و المتوسطة الأجل، فالمؤسسة التي تدير السيولة و اليسر المالي بشكل فعال بإمكانها أن تؤمن التحصيل والدفع و الاستثمار و كذا توزيع الأرباح والاحتفاظ بها[2] .

3-التوازن المالي : يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا يمس باستقرار المؤسسة المالي لذا تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويمثل

---

1 فلاح حسن الحسني،**ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،الاردن،2003،ص234.

2 عبد الغفار الحنفي،**تقييم المالي ودراسات الجدوى**،الدار الجامعية،الاسكندرية،2005،ص 55.

التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت و الأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به ويستوجب ذلك التعادل بين استخدامات الأموال ومصادرها، فالتوازن المالي يساهم في توفير كل من السيولة واليسر المالي للمؤسسة .

4-**تحقيق المردودية** : تعتبر هدف أساسي للمؤسسة وتعرف على أنها" الارتباط بين النتائج والوسائل التي تستعمل في تحقيق هذه النتائج وهي تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية "

5-إنشاء القيمة : يعتبر إنشاء القيمة هدف جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي و إنشاء

القيمة يعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا و المردودية الكافية هي التي لا

تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل .

فكلما استطاعت المؤسسة تحقيق نتائج بشكل مستمر كلما تكونت لديها فوائض مالية موجبة تشكل ثروة المؤسسة و لتعظيم قيمتها يجب أن تكون لديها قدرة على تحقيق مردو دية مستقبلية كافية.

المطلب الثالث:انواع الاداء

ان للأداء انواع عديدة في المؤسسة تختلف باختلاف معايير التقسيم حيث تحدد هذه المعايير في ثلاثة اشكال وهي:

-معيار مصدر الاداء

-معيار الشمولية

-معيار الطبيعة

الفرع الاول:حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى توعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-الأداء الداخلي :ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية :

الأداء البشري :وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة_ وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي :ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2-الاداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.
إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

الفرع الثاني:حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي[1].

1-الاداء الكلي:ي تمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها .فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة .ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2-الاداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به،لا أهداف الأنظمة الأخرى .وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة،وكما سبق الإشارة إليه،أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة[2].

الفرع الثالث:حسب معيار الطبيعة

يمكن تصنيف الاداء الى اداء اقتصادي ،اداء اجتماعي،وتكنولوجي،وإداري.

---

1 عبد المالك مزهودة،**الاداء بين الكفاءة والفعالية:مفهوم والتقييم**،مجلة العلوم انساتية،العدد الاول،نوفمبر2001،جامعة بسكرة،ص89.

2 Mercel laflame ,**le management ;approche systemique** ,goetan morin éditeur,3ed canada,1981,p 356

1-الاداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعده

من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2-**الأداء الاجتماعي** :يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها،مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء .لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد لتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

3-**الأداء التكنولوجي** :يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي اً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا

تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4-**الأداء الإداري** :يتمثل الجانب الرابع من جوانب الأداء في المؤسسة في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة على الاداء

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرتهأو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم

بها هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها.

لقد قسمها الباحثنا الى عوامل داخلية يمكن التحكم فيها وعوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها.

الفرع الاول:عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

1-العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

الاداء = القدرة * البيئة * الدافعية

[1] زهير ثابت،**كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين**،دار النهضة العربية،مصر،2001،ص 14

2-الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة

معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3-التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

4-بيئة العمل:

تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الإنتظام في العمل والانسحاب والغيابات

والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

5-طبيعة العمل:

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما

زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

6-العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

الفرع الثاني:عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

1-البيئة الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة

(الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال،مسيرين،مدراء..) ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة[1].

[1]-عبد الغفار الحنفي،**مرجع سبق ذكره**،ص125.

2-البيئة السياسية والقانونية:

كما تتأثر أي مؤسسة بالبيئة السياسة والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة (ذو تأثير كبير) وذلك بسهولة أو صعوبة التعاملات بين المؤسسة ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر

أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

3-البيئة الاقتصادية:

إن للبيئة الاقتصادية التأثير المهم والمباشر على أداء المؤسسة وذلك عن طريق الإطار العام لاقتصاد الدولة(اقتصاد حر أو موجه)وذلك أما بكبح نشاط المؤسسة أو تركها حرة، كذلك الاستقرار الاقتصادي يلعب دور كبير في التأثير على أداء المؤسسة، أما من جانب البنوك(الأنظمة البنكية)والسياسات التشريعية على نشاطها (البنوك)،الأسواق المالية ومدى وجودها،فهنا يكون التأثير على مستوى الهيكل المالي للمؤسسة.

المبحث الثالث:قياس وتقييم الاداء

يعمل تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمنظمة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أن نجاح المنظمات يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا يساعد على قياس نشاط الشركة وتحسين أداء القطاع الحكومي بصفة عامة وهذا ينعكس ايجابا على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ودفع التنمية الاقتصادية وحفظ التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الوطني وذلك من خلال تقييم وتحسين الأداء.

وسيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم تقييم الأداء ثم نتطرق إلى أهمية وأهداف وشروط نجاح عملية التقييم التي تجعل منه عملية جيد وذات فوائد على المؤسسة، وأخيرا وليس آخرا نتعرض إلى أسس ومراحل عملية

تقييم الأداء.

المطلب الاول:مفهوم قياس وتقييم الاداء

ولقد ادت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون التمييز،ولكنهما تختلفان في الاصل على معنيين.

اولا:قياس الاداء

القياس هو تحديد كمية او طاقة عنصر معين ،وغياب القياس يدفع المسيرين الى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون او لا تكون ذات دلالة ، اذن قياس الاداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة[1].

وتعد عملية قياس الاداء المرحلة الاولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل اساسية القياس المقارنة وتصحيح الانحراف

وقياس الاداء لا يتم في اغلب الحالات إلا بتوفير مجموعة من المعايير و المؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة إذا استلزم الامر مقارنة بينه وبين الاداء السابق له.

ثانيا: تقييم الاداء

-هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لتوضيح معناه :

تقييم الاداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على ادارة مختلف موارد المؤسسة، او بتعبير اخر يتمثل تقييم الاداء في قياس النتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا[2].

-من التعريف يتبين ان عملية التقييم تتمثل في عنصرين اساسيين هما القاس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات ،وإصدار احكام على ما تم قياسه ، فيتبين ان القياس مرحلة اساسية من عملية التقييم.

-تعتبر عملية تقييم الاداء مرحلة من مراحل العملية الادارية التي تبدأ بتحديد الاهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الاهداف .

وينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على انها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار،الغرض منها هو فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام اسلوب التحليل المالي والمراجعة الداخلية.

ثالثا:تعريف تقييم الاداء المالي

هناك العديد من التعاريف لتقييم الاداء المالي منها[1]:

[1]-زهير ثابت،**مرجع سبق ذكره**،ص86.

[2] السعيد فرحات جمعة،**الاداء المالي لمنظمات الاعمال**،دار المريخ للنشر،الرياض،2000،ص 30.

- يعني تقييم الاداء المالي تقديم حكم ذو قيمة حول ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة.(ادارة المؤسسة ومدى اشباع منافع ورغبات اطرافها المختلفة)
- تقييم الاداء المالي هو قياس النتائج المحققة او المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا ،لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى اهمية تحقيق الاهداف لمعرفة مستوى الفعالية ،وتحديد الاهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة.

المطلب الثاني:اهداف تقييم الاداء المالي

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء المالي ،التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق اً للخطط الموضوعة والمرسومة إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية[2]:

-العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنضمات الجديدة،بالإضافة إلى زيادة وقدرة و كفاءة المنضمات الموجودة و القائمة فعل.

-التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية.

-المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

-تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

-تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.

-تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

-توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

-التأكد من سيرورة التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.

كما تهدف ايضا عملية تقويم الاداء تحقيق مايلي:

-معرفة مستوى انجاز الوحدة ألاقتصاديه للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.

-الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الوحدة ألاقتصاديه وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك تهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.

-تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة ألاقتصاديه عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع

بها أجود؛من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الانتاجيه وتحديد انجازاته سلباَ أو إيجابا الأمر الذي

---

[1] دادن عبد الغني،**قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**،مجلة الباحث،الجزائر،العدد اربعة،2006،ص 41.

[2]-السعيد فرحات جمعة،**مرجع سبق ذكره**،ص130.

من شأنه خلق منافسه بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

-الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقه رشيدة تحقق عائداً اكبر بتكاليف اقل وبنوعيه أجود

-تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج تقويم الأداء ابتداء بالمشروع ثم الصناعة ثم القطاع وصولا للتقويم الشامل.

-تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيره في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.

-تقديم تصوراً عاماً للإدارة العليا في البلاد عن أداء الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الوطني وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعه تقويميه شامله تساعد على الارتقاء بالإدارة الاقتصادية نحو الأفضل.

-تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقويم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات العامة بنشاطها بكفاءة عاليه وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب حيث تقدم

تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية.

المطلب الثالث:اهمية تقييم الاداء المالي

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة،حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية،بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة.

—توفير تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة خلال سعيها لمواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها،

—يؤدي إلى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة،وتحديد العناصر ذات الاحتياج من أجل النهوض بأدائها.

-لزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية،ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة،على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل،ويتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل

المختلفة.

-ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم،يعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة،مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم وتحقيقه لأهدافه.

-أن تكون نتائج التقييم ايجابية،بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء،ورفع الكفاية،وتحسين الأهداف المرجوة.
-الاستمرار في عملية تقييم الأداء.بمعنى إلا تقتصر عملية تقييم الأداء على فترة محدودة،وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات،حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المؤسسة[1].

المطلب الرابع:اسس ومراحل عملية تقييم الاداء

الفرع الاول:الاسس العامة لتقييم الاداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها :

1-تحديد أهداف المؤسسة:

وتتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من الحالات وأوجه نشاط هذه الوحدات،ويلاحظ أن إطار تحديد أهداف المؤسسة واحد سواء في النظم الاشتراكية أو الرأسمالية فالأوجه الرئيسية لنشاط المؤسسة واحدة بغض النظر عن أهمية النسبية المعطاة لكل هدف من أهداف المؤسسة المتعددة،حيث تتغير تلك الأهمية تبعا لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية.

وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في:

-الإنتاج والتسويق.
-التجديد والابتكار.
-القيمة المضافة.
-الربحيّة.
-المسؤولية الاجتماعية.

2-وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

تمثل هذا الأساس في ضرورة خطط تفصيلية لكل مجال من المجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى

[1] عبد الغفار الحنفي،**مرجع سبق ذكره**،ص199.

تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي خلال الفترة المحددة له،ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها
على ضوء الأهداف الموضوعة حتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط[1].

3-تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل من الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت
تصرفها،وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض،ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة موضوع .

البحث للحكم على الأداء الداخلي.

- إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشمل على مدى الأهداف المحددة،وكذلك تفسير الانحرافات عنها،وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسئولة عنها.

4-تحديد معايير أداء للنشاط:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها،أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسئولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم،كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه،وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة الناتج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة،وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج،ونظرا لاستحالة استخدام كافة المعايير والمؤشرات المتاحة.

5-توافر جهاز مناسب لرقابة على التنفيذ:

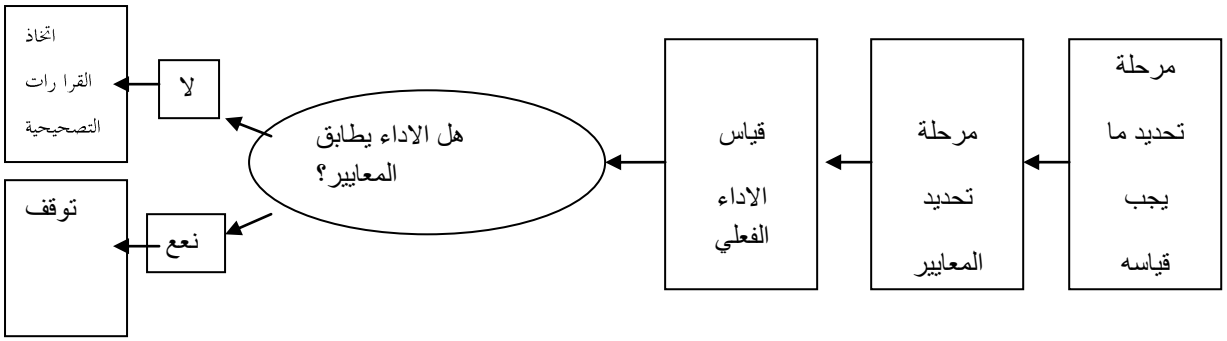
تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز لرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة،إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

الفرع الثاني:مراحل عملية تقييم الاداء

[1] دادن عبد الغني،**مرجع سبق ذكره**،ص145.

يمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1):مراحل عملية تقييم الاداء



المصدر: احمد نور،المحاسبة الادارية واتخاذ القرارات و بحوث العمليات،دار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،1997،ص 123

-تحديد النشاط المراد تقييمه:

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها،والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس،حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة،ولابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية،ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي،بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.

2-وضع معايير الأداء:

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم على النحو التالي:

المعايير الكمية :تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات – حجم المبيعات - حجم الأرباح.)

المعايير النوعية :تستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب المردودات - نسبة الإنتاج المعيب – معدلات شكاوي العملاء - درجة ولاء العملاء)

المعايير الزمنية :مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد – تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي) .

معايير التكلفة :مثل(أجور المديرين – تكلفة الخدمات البريدية – تكلفة منح الائتمان – تكلفة نظام الحاسب).

3-قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس هي عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد وقياس الأداء الفعلي عموما لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي و النوعي،حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس،فالرقم يبين الجانب الكمي،أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين،ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات،و الأمتار،وعدد التقارير، وعدد الأخطاء،وعدد العاملين المؤهلين،وما إلى ذلك،حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية[1] .

4-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة(تقييم الأداء الحالي:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف،وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

[1]-دادن عبد الغني،**مرجع سبق ذكره**،ص109.

5-اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

:وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين :

-تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

-وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خلاصة الفصل:

يمكن القول ان الموازنة الاستثمارية اداة فعالة تحليلية تساعد في عملية التخطيط طويل الاجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية ،كما تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يتوجب استثمارها في الاصول

كما نستنتج بأن الأداء هو مستوى تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه من خلال استغلال كافة مواردها وإمكانياتها واستخدامها بشكل فعال وكفء، وغالبا ما تقوم المؤسسة بقياس أدائها بالاعتماد على المؤشرات وهذا بهدف معرفة مستوى أدائها من أجل تحسينه والحفاظ عليه.

الفصل الاول:مدخل الى الموازنة التقديرية وتأثيرها على الاداء المالي

مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر الموازنة أداة عملية لتحديد اطار التوازن العيني والمالي والتقديري لعمليات المؤسسة لفترة قصيرة او طويلة في المستقبل ، سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بنشاط صناعي او تجاري.

وعليه فان اختلال التوازن بين الايرادات والتكاليف ونظام الموازنات التقديرية هي التقنية المستقبلية في معالجة هذه الإشكالية، او التقليل من حدوثها وبالتالي تعتبر الموازنات التقديرية موضوعا اساسيا في هذا الوقت بعد خروج المؤسسات الاقتصادية من الاقتصاد المخطط الى اقتصاد السوق.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى:

المبحث الاول:عموميات حول الموازنات التقديرية

المبحث الثاني:الرقابة على الموازنات التقديرية

المبحث الثالث:تقييم الاداء المالي بواسطة مراقبة الموازنات التقديرية

المبحث الاول:عموميات حول الموازنة التقديرية

الموازنات التقديرية تعتبر عنصر من عناصر الحديثة في النظام المحاسبي برغم من ان فكرة استخدامها ليست حديثة فقد استخدمت منذ الزمن البعيد بهدف ايجاد التوازن بين الانفاق الحكومي والموارد العامة ولكن بعض التطورات والمشاكل المعاصرة التي ادت الى تغيير دور الدولة وواجباتها اصبحت الموازنات التقديرية كأداة من ادوات التوجيه المالي والاقتصادي.

المطلب الاول:تعريف الموازنة التقديرية

للموازنة التقديرية عدة نعاريف:

تعرف بأنها وسيلة من وسائل التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف نشاطات المنشاة ،ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاص من الارقام والسنوات التي تم تحقيقها في السابق وتعتمد كأساس لبناء الارقام المستقبلية،كما انها تقدير قيمي لكل العناصر المرافقة لبرنامج محدد[1].

وتعرف كذلك بأنها تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقيلة مع التعبير عنها بأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية او ساعات عمل او وحدات انتاج او اي مقياس رقمي اخر.

كما يعرفها cordon بأنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس تقييم الاداء في المشروع.

من خلال هذا التعريف نستنتج ان الموازنة التقديرية هي وسيلة:

للتخطيط نظرا لكونها خطة العمل مقدما.

للتنظيم باعتبارها محددة وموزعة للمسؤوليات.

للمراقبة لان قبول المحاسبة والمراقبة معا.

[1] فركوس محمد،**الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير**،ديوان المطبوعات الجزائرية ،1995،ص 4.

لتقييم الاداء لان المراقبة تعني مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المخطط ومنه تقييم الاداء وتقويمه بعد ذلك.

على ضوء هذه التعاريف يمكن ان نعرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا،وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على جميع المساهمين في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود.

المطلب الثاني:مبادئ الموازنة التقديرية ووظائفها

الفرع الاول:مبادئ الموازنة التقديرية

تحكم الموازنة التقديرية جملة من المبادئ التي تزيد من فعاليتها كأداة للتسيير وكأداة للرقابة (مراقبة التسيير) و كوسيلة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات الصحيحة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

***مبدأ الشمولية:** عند اعداد الميزانية التقديرية يجب الاخذ بعين الاعتبار جميع اوجه النشاطات الاقتصادية ولا يجوز ترك اي نشاط اقتصادي خارج اطار الميزانية[1].

***مبدأ وحدة الموازنة:** الميزانية التقديرية هي في النهاية مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة انشطة اقتصادية وتشكل بمجموعها ميزانية واحدة .يجب عند اعداد الميزانية التقديرية (الكلية) ان نراعي الانسجام والتناسق والترابط بين موازنات الفرعية يتأثر و يؤثر في اجزاء الموازنات الاخرى والميزانية التقديرية الكلية.

***مبدأ التوزيع الزمني:** بموجب هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تشملها الميزانية التقديرية على فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة التقديرية حسب توقع فترة حدوث كل عملية ، مثال على ذلك ضرورة الاخذ بالحسبان عند اعداد الميزانيات بما يسمى بالموسمية كأخذ بالحسبان موضوع تدفئة الغرف الدراسية في موسم الشتاء عند اعداد ميزانية تقديرية لسلطة محلية.

1 فركوس محمد،**مرجع سبق ذكره**،ص120.

***مبدأ البيانات التقديرية:** تعد الميزانية التقديرية ومن هنا جاء اسمها في شكل تقديري عن فترة مستقبلية عن طريق استعمال عنصر التنبؤ عن اوجه النشاط الاقتصادي المعد له الميزانية والتنبؤ على اسس وقواعد علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي لا على اساس التخمين الذي لا اسس علمية له.

***مبدأ الربط بين تقديرات و مراكز المسؤولية:** وفق هذا المبدأ يتوجب على وحدات التنظيمية تحضير تقديرات الموازنة للوحدة الاقتصادية المسؤولة عنها وذلك بهدف اجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة على حده لهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.

***مبدأ الثبات والمرونة:** قد تعد الميزانية وفق مبدأ الثبات او المرونة إلا انه اذا اعدت وفق مبدأ الثبات فإنها تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع اوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة وإذا ما تغير مستوى النشاط الذي اعدت بموجبه الميزانية توجب تغيير بنود الميزانية.

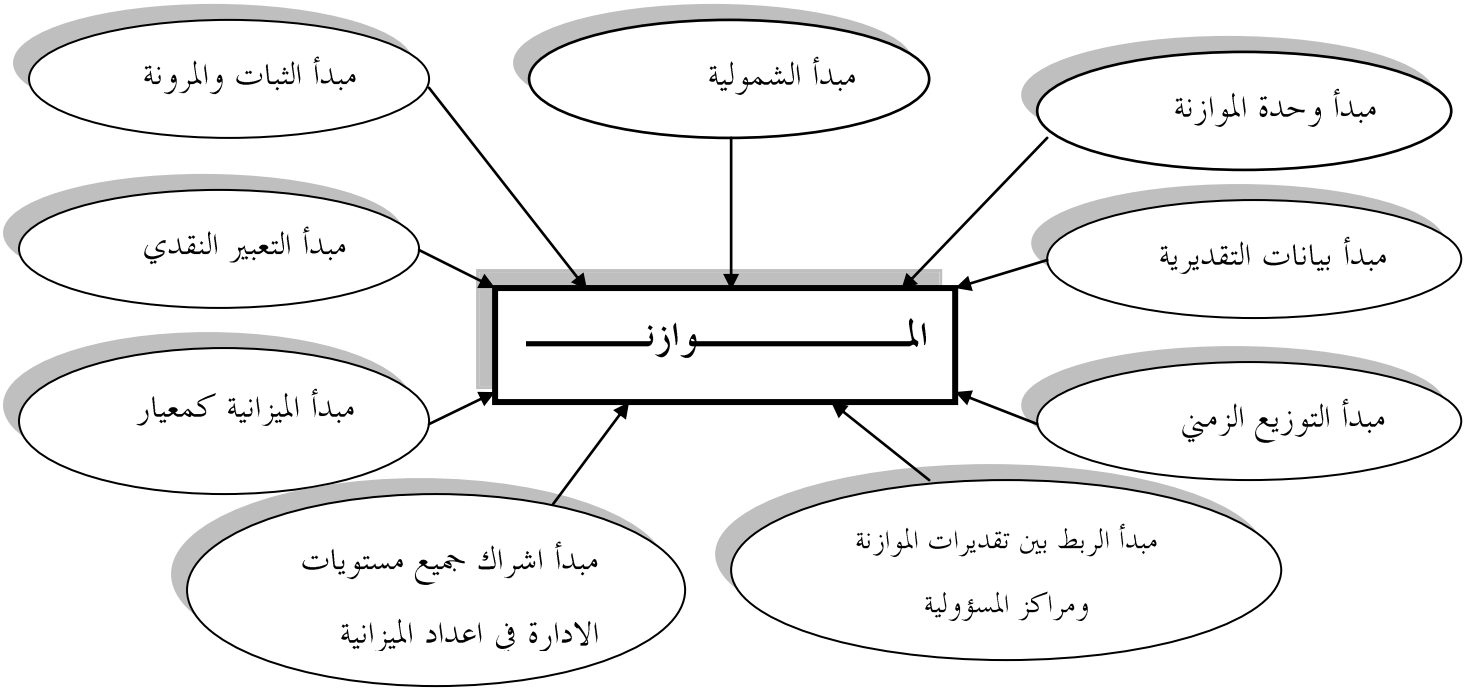
***مبدأ التعبير النقدي:** تعد الميزانية شكل اولي بشكل عيني ،عدد الوحدات المطلوب إنتاجها كمية المواد الخام والمطلوبة القوة العاملة وغيرها وهذه ما تسمى الميزانية العينية .بعد ذلك يتم ترجمة الميزانية العينية الى وحدات نقدية.

***مبدأ اشراك جميع مستويات الادارة في اعداد الميزانية:** يجب عند اعداد الميزانية اشراك جميع مستويات الادارة في اعدادها ويجب اشراك جميع مدراء الاقسام بذلك لخلق جو من التعاون والمسؤولية.

***مبدأ الميزانية كمعيار لقياس الاداء:**تعتبر الميزانية معيار لقياس اداء الادارة والإنتاج للمستويات المختلفة والأقسام المختلفة عن طريق المقارنة ما بين الاداء الفعلي والأداء المتوقع حسب الميزانية.

والشكل التالي يوضح تلخيص للمبادئ الهامة للموازنة التقديرية:

الشكل رقم 02 :يوضح مبادئ العامة للموازنة التقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مبادئ الموازنة

الفرع الثاني:وظائف الموازنة التقديرية

نظرا لأن الموازنات التقديرية تمثل خطة كمية وقيميه تتضمن الأهداف المختلفة للمنشآت ، كما تحتوي على مجموعة من النشطة اللازمة لتحقيق الأهداف و المفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البدائل أو مجموعة من البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التقديرية يدعو الإدارة للتفكير في المستقبل و رسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات او الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف المرجوة.

وتعد الموازنة أداة إدارية إلا انها تساعد إدارة المشروع في أداء وتحقيق الوظائف الإدارية الرئيسية الآتية[1]:

أ – وظيفة التخطيط وعلاقتها بالميزانية التقديرية: يقصد بالتخطيط عملية تعبئة الموارد الاقتصادية المتاحة والمحتملة وخلال فترة مستقبلية محددة بما يضمن استثمارها استثمارا كاملا و أمثلا ويستند المخطط في عملية التخطيط على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة في الوحدة الاقتصادية لأجل أن تكون تنبؤاته أكثر دقة مع

[1] فركوس محمد،**نفس المرجع السابق**،ص 50.

توقع الحالة المستقبلية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بكل نشاط. وبالتالي تعبر عن هذه التنبؤات والتوقعات المستقبلية بصورة رقمية.

ب – وظيفة التنسيق وعلاقتها بالميزانية التقديرية: يمثل التنسيق العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة ، بحيث يعمل كل قسم من هذه الأقسام نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، ولهذا يجب ألا يصدر أحد الأقسام قرارات يكون لها آثر على الأقسام الأحرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام ،فمثلا لابد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات والإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعيه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج ،و لا ينبغي أن تقوم سياسية الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها . ولذلك تعمل الميزانية التقديرية على خلق حالة من التناسق بين الأقسام المختلفة يسترشد بها الجهاز التنظيمي في المشروع منعا للتضارب في جهودهم وقراراتهم ، وهي بهذا الصدد تعتبر أداة لتحقيق او المساعدة في تنفيذ وظيفة التنسيق التي تمارسها الإدارة.

ج –وظيفة الاتصال وعلاقتها بالميزانية التقديرية: الموازنات التقديرية تعد أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط و السياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة، ومن بين أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التقديرية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، و المشتريات اللازمة ...الخ.

ه –وظيفة التحفيز وعلاقتها بالميزانية التقديرية: يمكن استخدام الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشاة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على ان تكون هذه الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد[1].

د –وظيفة الرقابة وعلاقتها بالميزانية التقديرية: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ افدارة بمدى ملائمة الخطط و الأهداف الموضوعة مقدما ، و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع اقسام المشروع بالخطط والهداف الموضوعة مقدما ، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

[1] فركوس محمد،**مرجع سبق ذكره**،ص123.

و – وظيفة تقييم الأداء: تستخدم مستويات الاداء الواردة بالموازنات التقديرية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما ان هذه المستويات معدة طبقا لمعايير سليمة و مدروسة.

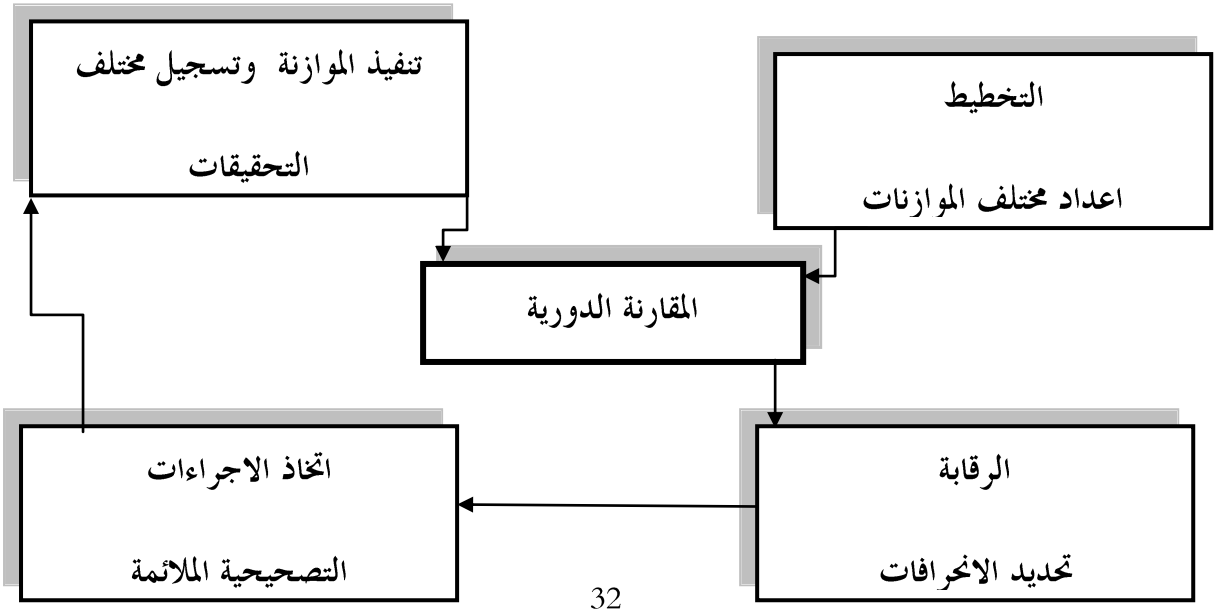
هذا ولا يمكن اعتبار هذه الوظائف مستقلة عن بعضها البعض إلا أنها تتداخل فيما بينها حتى أنه يصعب الفصل التام بينها وكذلك يصعب دراسة أحد هذه الوظائف دون الوظائف الأخرى فالتخطيط السليم يؤدي في حد ذاته إلى تنسيق بين الأهداف المختلفة والخطط الفرعية في خطة شاملة متوازنة للمشروع ككل ، فلكي تصل إدارة المشروع إلى خطة شاملة لكل النشطة والمنتجات و الأقسام المختلفة في المشروع ، فلا بد أن تنسق و توائم بين الأهداف والأهداف والأنشطة و المنتجات والأقسام المختلفة في المشروع والموازنة أداة اتصال ذو اتجاهين توصل أهداف الإدارة العليا للمستويات الدنيا كما توصل الظروف الواقعية للأقسام ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف

ويشمل النظام على تبليغ مديري الأقسام بأدائهم الفعلي وإنحرفاتهم عن الموازنة وتوصيل أسباب الانحرافات عن طريق الرقابة. أما بالنسبة للدفعية فإن اشتراك المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة اشتركا فعليا في مرحلة إعدادها يؤدي إلى زيادة حرصهم على تنفيذ الموازنة وعلى زيادة فاعليتها.

وعليه فإن نظام الموازنات التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط ، التنسيق ، الرقابة والتحفيز ،

بحيث يمكن تمثيل الوظائف الثلاث الأولى من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 03:الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية



المصدر:من اعداد الطالبة

المطلب الثالث:خصائص الموازنة التقديرية اهميتها

الفرع الاول:خصائص الموازنة

تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي و مالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة.

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1 –تعبير كمي : فتحقيق البرامج القصيرة الاجل يستدعي ترجمة الاهداف الى كميات، وكذا تخصيص الموارد

الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

2–تحدد في شكل برنامج عمل :الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.

3–تحدد لفترة معينة :الموازنة تحدد لفترة زمنية معينه وقد تكون سنة واحدة أو أقل ، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية برنامج العمل المحددة ، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الآجل وهي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات،ومن اتخذ التدابير الملائمة لتحسين التعبير. وفي الأخير يمكن القول بأن الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة كما أنها أهم أداة لتحفيز العمال داخل المؤسسة[1].

[1] خيرت ضيف،**الميزانية التقديرية**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،ص 13.

الفرع الثاني:اهميتها

تظهر أهمية الموازنة التقديرية في المرحلة الأولى من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة ،فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية أما في المرحلة الثانية فأهمية ،وتوجيه الامكانيات المتاحة،وذلك من خلال مرحلة الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في اعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل :جدول حسابات النتائج التقديري الميزانية التقديرية وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي من المخطط العام،وهي تنفيذ برنامج عملي،وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الاداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات[1].

المطلب الرابع:اجراءات اعداد الميزانية

الفرع الأول: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية

عند قيام المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية ستجد نفسها أمام عدة عوامل تتحكم في إعدادها لهذه الموازنة ، ومن بين أهم العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية مايلي[2] :

1-حجم المبيعات : حيث تقوم المؤسسة بتحديد كمية الإنتاج وفق الكمية الممكن أن تبيعها وبالتالي تضع برنامج إنتاجي حسب طاقتها الإنتاجية وحجم المبيعات المتوقع.

الطاقة الإنتاجية المتاحة : فلا يمكن للمؤسسة الإنتاج بمستوى أعلى من طاقتها الإنتاجية المتاحة.

[1] محمد سامي راضي و وجدي حامد حجازي ،**المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات**،الدار الجامعية مصر،،2006،ص 13.
[2] محمد فركوس،**مرجع سبق ذكره**،ص 12

3–مستلزمات برنامج الإنتاج : إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين باستطاعتها تسويقه وبيعه ، يجب أن ترى ما يتوفر لديها من مستلزمات يتطلبها هذا البرنامج مثل : اليد العاملة و المواد الأولية . والتي تصبح هي العامل المتحكم في الموازنة المرغوب في تنفيذها.

4–رأس المال العامل: أي زيادة في حجم الإنتاج تقابلها زيادة في رأس المال العامل،وبالتالي عدم توفر رأس المال العامل سيعرقل عملية تنفيذ البرنامج الإنتاجي. وبالتالي على المؤسسة قبل الدخول في أي برنامج إنتاجي دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في عملية تنفيذه،وهي تختلف حسب درجة أهميتها،كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

الفرع الثاني:مراحل إعداد الموازنات التقديرية

تمر عملية إعداد الموازنات التقديرية في أي مؤسسة بمجموعة من المراحل والخطوات الأساسية والتي تتمثل في:

المرحلة الأولى : التحضير لإعداد الموازنات التقديرية : وتنقسم إلى:

1–تحديد الأهداف : تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويجب أن يكون ذلك بشكل

واضح ومفهوم وقابل للقياس مع إمكانية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع، ولتحديد أهداف المؤسسة يجب

على اللجنة المسؤولة عن إعداد الموازنة أن تحدد مايلي:

–الأهداف طويلة الآجل وقصيرة الآجل كخطوة ووسيلة للوصول للأهداف طويلة الآجل.

–أهمية مختلف الأهداف لكي تترجم بشكل واضح وسليم في خطط وسياسات العمل ، ولتجنب التضارب بينها

–الأهداف الممكنة التحقيق ، إذ يجب أن يكون الهدف ممكناً طبقا لمعايير وأساليب مدروسة دراسة وافية.

–الخطط الفرعية والسياسات التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية ، ثم ترجمتها إلى قيم مالية وكمية.

2-التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية: يجب على المؤسسة مراجعة معايير الموازنة وخططها وسياساتها الفرعية من أجل التنسيق بينها وتقليل آثر التحيز،وحتى لا يكون هناك خلل وعدم تجانس بين خطط وسياسات الإدارة الفرعية والهدف العام للمؤسسة[1].

و تعد هذه المرحلة مهمة لتحقيق الترابط بين الخطط والسياسات الفرعية لنشاطات المؤسسة وجمعها في خطة واحدة متكاملة و متوازنة.

المرحلة الثانية : مرحلة إعداد الموا زنات:

بعد القيام بعملية تحديد الأهداف الخاصة بالسنة المقبلة يتم القيام بإعداد ميزانيات مبدئية من طرف رؤساء المراكز

كما يطلب منهم تحويل خطط العمل والمعطيات الأساسية التي بحوزتهم إلى قيم محددة ،كتحديد حجم رقم الأعمال،نسب الهامش،حصص السوق... إلى،و هنا يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير والمتمثل في عملية التقييم الشامل لهذه الميزانيات المبدئية ،و التأكد من مدى مصداقية الأرقام والقيم التي حددها رؤساء المراكز ،إضافة إلى النظر في مدى تناسقها فيما بينها.

كل هذه الإجراءات تتم قبل إرسال هذه الميزانيات إلى الإدارة العليا للتناقش حولها.

وفي هذه المؤسسة تقوم المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المؤسسة وعلى

ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة طويلة الآجل،و انطلاق اً من الأهداف التفصيلية . ويتم ذلك وفق

الخطوات التالية:

[1] محمد سامي و وجدي حامد حجازي،**مرجع سبق ذكره**،ص133.

- 1تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال الأدوار المختلفة للمشاركين في إعداد الموازنات.

- 2تخضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات وذلك بتحديد خطوات العمل الواجب إتباعها.

- 3إعداد وتسليم الموازنات: ويتم إعداد الموازنات وفق الجدول الزمني مع الالتزام بالخطة الإستراتيجية والهداف

التفصيلية،ويتم تسليم كل موازنة إلى مدير إدارة الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى[1].

- 4تجميع الموازنات وإعداد الموازنة الشاملة.

المرحلة الثالث:مرحلة اعتماد الموازنة:

يقوم أعضاء لجنة الموازنة بمناقشة الموازنات مع المسؤول الذي قام بإعدادها ليتم اتخاذ قرارات تتعلق بالربط والتنسيق بين الموازنات الفرعية،وإجراء التعديلات اللازمة عليها ليتم اعتمادها وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1دراسة الموازنات التي تم إعدادها من طرف كل مسؤول تنفيذي.

- 2عرض الموازنات ومناقشتها من قبل أعضاء لجنة الموازنة.

- 3تعديل الموازنات بعد مناقشة الموازنة تأمر لجنة الموازنة بإجراء تعديلات عليها أو بالموافقة عليها

-4 اعتماد الموازنة بعد الانتهاء من إعدادها والموافقة عليها من طرف لجنة الموازنة ،حيث تقدم جميع الموازنات للإدارة العامة في المؤسسة للموافقة عليها واعتمادها[2].

المبحث الثاني:الرقابة على الموازنات التقديرية

[1] محمد سامي و وجدي حامد حجازي ،**مرجع سبق ذكره**،ص201.

[2] راضي محمد سامي،وجدي حجازي حامد،**مرجع سبق ذكره**،ص 55.

استخدمت كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912 ،وتعتبر نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة، إن أساس مراقبة الموازنات يتمثل في حساب الانحرافات بين الأهداف و التحقيقات، والبحث عن أسباب هذه الانحرافات الحجم الأسعار المزيج،المردودية) و المسؤولون عنها أشخاص أم أقسام، وهذا ما يسمح لنا بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها وكذالك تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الإستراتيجية.

المطلب الاول:اهمية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة، واستخدام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الالتزام بالأهداف والسياسات الموضوعة مقدما.

تعتبر عملية مراقبة الموازنات جد مهمة داخل المؤسسة لأنها توفر المعلومات الضرورية لكل من:

-المسؤولين الماليين الذين يجب أن تكون لديهم أرقام بالقيمة

-المسيرين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم.

-العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات ومهمة الاستعمال الأفضل للمواد المالية، ونتيجة لاستعمال أداة الموازنات فهم مضطرين لتفهم الآثار المالية الاختيارات التقنية وتوفير لغة مشتركة أساسية من أجل أداء وحياة المؤسسة .

ومما لا شك بأن الموازنات التي تساهم في إعدادها كافة إدارات وأقسام المنشأة لا تعتبر غاية في حد ذاتها، و لم يتم

تحضيرها لكي تستفيد منها الإدارة العليا فقط بل هي وسيلة وأداة تساعد على توجيه أداة المنشأة نحو تحقيق أهدافها المسطرة والمرغوب فيها[1].

-وبما أن مراقبة الموازنات ترتكز اكثر على حساب الانحرافات فإن ذلك يسمح بما يلي:

-التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف.

-تقييم سريع للتدفقات المادية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في بداية الشهر.

-التحكم انطلاقا من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لإتحاد الإجراءات التصحيحية

وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية:

1-التقاط وإظهار الانحرافات بمجرد وجودها.

[1] راضي محمد سامي،وجدي حجازي حامد،**مرجع سبق ذكره**،ص 281.

2-التعرف على اسباب الانحرافات،وهذا يتطلب وجود عددا من الإنحرفات يعدد الفرضيات المقدرة، فمثلا إذا

استندت موازنة المبيعات الى أهداف سعر البيع، الخصومات، آجال الاستحقاق، الكميات، المزيج بين المنتجات والأسواق أو الزبائن، فإن متابعة الإنحرفات يجب ان تكون على أساس كل هذه المؤشرات.

3-إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حق يستطيع المسؤول المخطط المحاسبي يتماشى وطبيعة

المنظمة فتشغيل النظام المحاسبي يؤدي في حد ذاته إلى إجراءات صلبة معقدة وبالتالي احتمال ظهور من وقت إلى آخر انحرفات ليس لها مسؤولين،وهذا يستدعي وضع مبدءا المناقشة المستمرة والمنتظمة لانحرافات بين المسؤولين العاملين والمستويات العليا وبحضور مراقب التسيير ويجب أن تتضمن هذه المناقشات الاستعمال الفعلي لأنظمة المتابعة وإلغاء الآثار السلبية للتقييم الميكانيكي للأداء كما يجب الخروج ب:

-قرارات تصحيحية.

-تعبير رقمي عن النتائج المنتظرة بشكل يسمح بالرقابة اللاحقة.

-تقييم التوقعات المستقبلية للانحرافات الملاحظة

المطلب الثاني:اهداف الرقابة باستخدام الموازنات

تهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلى تحقيق مايلي:

- التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة من قبل إدارة المنشأة
- إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المنشأة .
- **الرقابة على الإيرادات** :على الرغم من صعوبة التحكم في الإيرادات بشكل كامل من قبل المنشأة إلا أن إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية و النتائج المقدرة يمكن أن يوجه إنذارات منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع وتوزيع.....الخ.
- **الرقابة على المصاريف** :عناصر المصاريف تعتبر أكثر عرضة للانحراف عن التقديرات الموضوعة مقارنة بغيرها من العناصر هذا فضلا على أنها قابلة للتحكم فيها بشكل كبير من داخل المنشأة(عكس الإيرادات) فان الموازنات تساعد على احكام اللرقابة على المصروفات.
- **الرقابة على نتائج الأعمال** : يلخص بيان نتائج الأعمال الإيرادات والمصاريف الفعلية للمنشأة وعليه فان أي مشاكل وانحرافات في أي من عناصر الإيرادات والمصاريف ستنعكس حتما على نتائج

الأعمال، ويمكن للموازنات من خلال تقارير الأداء أن تبرز هذه الانحرافات وأسبابها وعلاقتها النسبية ببعضها البعض.

- **الرقابة على المركز المالي** : أعداد الموازنة المركز المالي بالشكل المفضل ، ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة يمكن المؤسسة من أن تكتشف العديد من المشاكل التي تواجهها وأسبابها ، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية في شأنها[1].
- **الرقابة على التدفق النقدي** : يمكن أن تؤدي المشاكل والصعوبات التي تؤثر على التدفق النقدي إلى تطورات سلبية معينة كأنها في المبيعات مثلا.

ومما لا شك أن مقارنة التدفق النقدي المقدر يحقق رقابة دائمة ومستمرة على معدل وتوقيت التدفقات النقدية،كما يؤدي إلى إيجاد إشارات تحذيرية باحتمالات معينة نتيجة قيام المنشأة بممارسة نشاطات تفوق ما يسمح به التمويل المتاح لها.... الخ.

المطلب الثالث:اساليب الرقابة على الموازنات

تختلف الأساليب الفنية للرقابة باختلاف المستويات الادارية التي تمارسها، وأهم الاعتبارات التي يتعين توافرها في

الأساليب الرقابية ملائمتها لطبيعة العمل داخل المؤسسة وتوافقها مع المستوى الاداري الذي يمارسها وان تساعد في اكتشاف الفروق في الوقت المناسب حتى يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية والفعالة، بالإضافة الى انه يجب أن تكون أساليب الرقابة اقتصادية وان تظل صالحة للعمل في حالة تغيير الظروف أو الخطط وان تميز بالمرونة.

وتتم الرقابة عن طريق القيام بعمل ايجابي يضمن الاستفادة من أخطاء الماضي ومنع حدوثها في المستقبل ، وتنطوي أساليب الرقابة على الوسائل التي يمكن اتباعها لإظهار الحاجة الى القيام بعمل ايجابي ، والطرق البديلة المتاحة للقيام بهذا العمل ، وتمكن من اختيار أفضلها للقيام بالعمل المرغوب في الوقت المطلوب ويمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين للرقابة:

الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية.

---

[1] خالص صالح،**تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسات الاقتصادية المستقلة**،ديوان المطبوعات الجامعية،1997،ص120.

الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية.

1-الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية : الموازنات التخطيطية تعتبر أداة فعالة لتحقيق الرقابة غن طريق مساعدة

للإدارة في القيام بالتخطيط ،فهي تمكن الادارة من التنسيق بين التخطيط والأهداف المختلفة ودمجها جميعا في خطة واحدة ،وتستطيع الادارة أن تحقق عن طريقها وظيفة الرقابة بإعداد التقارير الرقابية اللازمة لمقارنة بنتائج الفعلية بالخطط الموضوعة وتحديد الفروق والانحرافات ثم دراستها وتحليلها.

ولكي تتحقق الاستفادة الكاملة من الموازنات التخطيطية يجب أن يستهدف اعدادها تلبية احتياجات الادارة العلمية وظائفها عن طريق بحث علاقة الموازنات التخطيطية بأهم الوظائف الادارية المرتبطة بها وهي التخطيط والتنسيق والرقابة.

وعند ممارسة الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية يجب الاهتمام بإعداد التقارير الدورية عن الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنة التخطيطية لبيان الفروق ،وتحديد ما كانت إدارية أو لا إدارية ،وعلى ضوء البيانات الموضحة بهذه التقارير يجب أن يتم تقييم الجهود المبذولة خلال الفترة السابقة لمعرفة الاجراءات التصحيحية التي اتخذت لتفادي هذه الفروق وتنجب حدوثها في المستقبل[1].

بالإضافة الى ما سبق فمن الضروري توسيع المفهوم التقليدي لرقابة الموازنات التخطيطية الى مفهوم أوسع تراعي فيه

عوامل الانسانية التي ترتبط بالأشخاص الذين يتأثرون بالموازنات التخطيطية . ويعاب على المفهوم التقليدي عجزه عن تصوير بطريقة مكتملة عملية الرقابة عن طريق الموازنات،فهو يقف عند اعتبارها عملية آلية ولا يراعى فيها أي اعتبار من الاعتبارات السلوكية.

2-الرقابة عن طريق التكاليف المعيارية : لا شك في أن اخضاع عناصر التكاليف للسيطرة الكاملة بما يكفل وصولها الى أدنى مستوى ممكن هو أقرب الطرق الى زيادة الكفاية الانتاجية ،ولكي يمكن الحكم السليم على كفاءة الأداء فان انسب أسلوب لذلك هو فرض رقابة فعالة،وهذا يستلزم وضع مقاييس لما يجب أن يكون عليه الأداء.

و لأغراض الرقابة على الأداء يتطلب الأمر الاستعانة بأسلوب التكاليف المعيارية،حيث تكون الرقابة عن طريق وضع معايير بحيث يمكن قياس النتائج الفعلية التي تم تحقيقها على المعايير الموضوعة وذلك تهدف استنتاج الفروق

والانحرافات لتكون مؤشرا للحكم على كفاءة الأداء من ناحية وكفاءة التخطيط من ناحية أخرى.

---

[1] -خالص صالح،**مرجع سبق ذكره**،ص106.

وتنقسم المعايير من حيث ما يتضمنه كل منها من علاقة بين المدخلات والمخرجات الى ثلاثة أقسام هي:

*الانحراف على المبيعات.

*معايير الأجور المباشرة.

*معايير المصاريف غير المباشرة.

المبحث الثالث:تقييم الاداء المالي بواسطة الموازنات التقديرية

ان الهدف الأساسي من الأعداد الموازنات التقديرية هو تقديرية الانحرافات تهدف معرفة مصادر الخلل،واكتشافها

تفاديها والقيام بإجراءات تصحيحية تقديرية والفعلية مستقبلا،وتعبر الانحرافات عن مقدار الفرق بين العملية،و يمكن تعريف الانحراف على أنه:

الفرق بين المعلومة المرجعية والمعلومة المحققة،مثل الفرق بين التكلفة التقديرية والتكلفة الحقيقية.وهي وسيلة لاكتشاف و اظهار الخلل وتحديد مصدره وهي نوعان:

-انحرافات تعود الى عوامل داخلية تتمثل مثلا في القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية وهي عبارة عن انحرافات

تتعلق بالرقابة.

-إنحرفات تعود إلى عوامل خارجية وهي عبارة غير تابعة للرقابة[1].

المطلب الاول:مستويات الرقابة على موازنات

يتم إعداد تقارير الأداء للمبيعات التي تشير إلى المبيعات الفعلية مقارنة بالمبيعات المقدرة كما هي واردة في الموازنة

المبيعات و التي تبرز الانحراف حسب مختلف مراكز المسؤولية التي تختص بنشاط البيع.

مستويات الرقابة تتغير حسب طبيعة نشاط المنشأة وحجمها وتنظيمها الإداري وتوزيع المسؤوليات فيها.

1 -الرقابة على الاحتياجات من الموارد والمشتريات:

تتم الرقابة على تكلفة الموارد المباشرة من خلال تقارير الأداء التي تتم إعدادها لكل قسم من الأقسام الإنتاجية التي تستخدم هذه الموارد ،وتعكس هذه التقارير عادة مايلي[2]:

---

[1] خالص صالح،**مرجع سبق ذكره**،ص135،

[2] خالص صالح،**مرجع سبق ذكره** ،ص 15.

-كمية الإنتاج الفعلية من كل منتج.

-كمية الإنتاج المقدرة من كل منتج.

-انحراف كمية الإنتاج الفعلية عن كمية الإنتاج المقدرة لكل منتج.

-كمية المواد المباشرة الفعلية لكل منتج.

-كمية المواد المقدرة لكل منتج.

-انحراف كمية المواد المباشرة الفعلية عن كمية المواد المقدرة لكل منتج

-تكلفة المواد المباشرة الفعلية.

-كمية المواد المباشرة المقدرة.

-انحراف التكاليف الفعلية المباشرة عن التكاليف المباشرة.

2-الرقابة على الإنتاج : تتم الرقابة غلى تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج ،من خلال نظم ومراقبة الإنتاج ، حيث يتم تخطيط الإنتاج إما في ذلك تحديد الاحتياجات من مختلف الموارد(القوى العامة،المواد المباشرة،الآلات وغيره ا) ووضع البرامج التفصيلية لاستخدام هذه الموارد لإنتاج كميات محددة من المنتجات،ومن ثم متابعة تنفيذ هذه البرامج التفصيلية بشكل مستمر،وتقديم التقارير الدورية عن الإنتاج الفعلي ومقارنة بالإنتاج المقدر،وتأخذ هذه التقارير وهذا الأسلوب من الرقابة الطابع الكمي.

3-الرقابة على الأجور : الرقابة على تكلفة الأجور المباشرة تتم من خلال تقارير الأداء التي تتم إعدادها لكل من الأقسام الإنتاجية التي تستخدم هذه القوى العاملة وتعكس هذه التقارير عادة:

-كمية الإنتاج الفعلية من كل منتج.

-كمية الإنتاج المقدرة من كل منتج.

-انحراف كمية الإنتاج الفعلية من تلك المقدرة لكل منتج.

-عدد ساعات العمل المباشرة الفعلية لكل منتج.

-عدد ساعات العمل المباشرة المقدرة لكل منتج.

-انحراف ساعات العمل المباشرة الفعلية عن تلك المقدرة لكل منتج.

-التكاليف الفعلية العمالة المباشرة بمعنى الأجور المدفوعة فعلا للعاملين في قسم المعنى.

-التكاليف المقدرة للعمالة المباشرة (الأجور المقدرة)

-انحراف التكاليف العمالة المباشرة عن تلك المقدرة لها.

-تكلفة العمالة الفعلية المحملة على الإنتاج.

-تكلفة العمالة المقدرة المحملة على الإنتاج.

انحراف التكلفة الفعلية المحملة على الإنتاج عن ذلك المقدرة تحميلها على الإنتاج.

4 –الرقابة على المصاريف الصناعية المباشرة:

تتم الرقابة على المصاريف الصناعية غير المباشرة على مستويين:

*__المستوى الأول__ : من خلال مقارنة المصاريف الصناعية غير المباشرة الفعلية بتلك المقدرة تحميلها على الإنتاج وحساب الانحراف بينهما.

*__المستوى الثاني__ :من خلال مقارنة المصاريف الفعلية التفصيلية بتلك المقدرة ،ويختلف أسلوب الرقابة على

المصاريف الصناعية غير المباشر المحملة على تكلفة الإنتاج باختلاف الأسلوب المتبع في وضع التقديرات لتحميل كل منتج بحصته من مصاريف التصنيع غير المباشر.

5 –الرقابة على الإنفاق الرأسمالي:

تشتمل الرقابة بالنسبة إلى المشروعات الاستثمارية ثلاثة مستويات:

–__مستوى التكاليف__ : حيث تنتج الرقابة الحفاظ على تناسق الخطط المالية الموضوعة للمشروعات الاستثمارية،

والتأكد من أنه يتم تنفيذها ضمن الحدود المالية المقررة لها.

وتتم الرقابة على التكاليف المشروعات الاستثمارية من خلال تقارير الأداء التفصيلية الخاصة بالمركز المالي للمنشأة،

حيث تظهر لكل مشروع استثماري التكاليف المقدرة والتكاليف الفعلية والانحراف خلال الشهر المعنى والمجمع لتاريخه،وذلك منذ بداية المشروع ،مع الأخذ بعين الاعتبار انه في حالة المشروعات الاستثمارية الرئيسية التي يمتد تنفيذها فترة طويلة ، فإنه يتم إعداد تقارير الأداء تفصيلية تظهر كافة عناصر التكلفة حسب مراحل المشروع الإستثماري،وذلك على نسق مراكز المسؤولية الأخرى في المنشأة.

–__مستوى السداد__ :حيث تتيح الرقابة متابعة التقديرات الموضوعة لعملية السداد و مدى تحقيقها،خاصة وأنه من المتعارف عليه بشكل عام أن التقديرات في مجال المشروعات الاستثمارية غالبا ما يتم تخطيطها لأسباب عديدة .لعل أهمها[1]:

–تطلب المشروع الاستثماري أعمالا غير متوقعة تضاف إلى المشروع الأساسي.

[1] ابو طالب محمد يحي ،**نظام المعلومات الادارية والمحاسبة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ الاجراءات**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،مصر،ص 178.

-ارتفاع الأسعار والأجور ، الأمر الذي يؤثر بشكل أساسي في تحديد القيمة النهائية للمشروع ، وبالتالي سداده.

تتم الرقابة على سداد قيمة المشروعات الاستثمارية من خلال تقارير أداء التدفق النقدي التي تظهر المدفوعات المقدرة والفعلية لكل مشروع استثماري، والتي تظهر في حالة المشروعات الاستثمارية الأساسية تفاصيل المدفوعات المقدرة والفعلية لكل مرحلة أو جزء من المشروع الاستثماري.

-مستوى الاستلام : حيث ترتبط هذه الناحية الأخيرة من الرقابة بالخطة الأشمل لنشاط المنشأة وتطورها (خطة

الإنتاج ، خطة المبيعات .... إلخ) ولهذا أيضا لا يتم في أغلب الأحيان ،الالتزام بالتواريخ والمهل ،إذ غالبا ما يتم تأخير بدء الأعمال(الأسباب أحيانا مالية) وتطويل فترة هذه العمال نفسها.

6 -الرقابة على التدفق النقدي: تحتاج المنشأة إلى نظام رقابة فعال على التدفق النقدي وهذا لأن وضع السيولة النقدية في المنشأة يعد هام جدا في سير عملياتها وبسهولة وبدون صعوبات ويتطلب هذا الأمر مستويين للرقابة:

-الرقابة اليومية المستمرة على حركة النقد والأرصدة المتاحة

-الرقابة الشهرية والدورية على حركة النقد والأرصدة المتاحة ومقارنتها بتلك المقدرة

7-الرقابة على نتائج الأعمال والمركز المالي:

يمثل كل من بيان نتائج الأعمال وبيان المركز المالي خلاصة لكافة النتائج التي ظهرت في تقارير الأداء التفصيلية السابقة كما أن الانحرافات التي تظهر عند مقارنة النتائج الفعلية في بيان لنتائج الأعمال بتلك المقدرة في موازنة نتائج الأعمال تشكل خلاصة الانحرافات التي ظهرت في كل من تقارير أداء الإيرادات (المبيعات)والمصاريف كذلك فان الانحرافات التي تظهر لدى مقارنة الأرصدة الفعلية في بيان المركز المالي بتلك المقدرة في موازنة المركز المالي ،تشكل النتيجة النهائية للانحرافات التي ظهرت أيضا في تقارير الأداء السابقة ،بما فيها تقرير أداء التدفق النقدي.

المطلب الثاني:تحليل الانحرافات

تعتبر عملية تحليل الانحرافات وسيلة لاكتشاف وإظهار الخلل وتحديد مصدره،و اقسام الانحرافات .

ويتمثل مبدأ تحليل الانحرافات في تحديد آثر كل عنصر مع افتراض ثبات العناصر الأخرى وبافتراض وجود عنصرين فقط هما الكمية والسعر،والتحليل يكون كما يلي:

الانحراف الكلي= التكلفة الكلية – التكلفة المعيارية

تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو تسيير الأداء وترتكز مراقبة الموازنات على المقاربة المحاسبية على حساب الانحرافات وكذلك المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية:

- قياس الأداء.
- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر.
- البحث عن الأسباب و المسؤولين عن الانحرافات .
- الإجراءات التصحيحية للأوضاع غير المرغوب فيها.

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤولية عنه ،حيث يبدأ بالأرقام الإجمالية ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية.

وتوجد ثلاثة طرق لذلك وتتمثل هذه، Algorithme و حساب الانحرافات مؤسس على خوارزمية حسابية

الطرق فيما يلي:

- **الطريقة المحاسبية:** والتي تميز بين انحراف المواد وانحراف اليد العاملة والتي تعتبر مصاريف مباشرة وانحراف

المصاريف غير المباشرة.

- **الطريقة الأمريكية المستوحاة** :من المقاربات التحليلية والتي تميز بين انحراف المواد وانحراف اليد العاملة والتي تعد مصاريف متغيرة مباشرة وانحراف المصاريف الثابتة.
- **طريقة مراقبة الموازنات** : والتي تحسب عدداً كبيراً من الانحرافات الضرورية لفهم الانحرافات بالنسبة للموازنة ،مع ضرورة تحليل وتفسير جميع الانحرافات(الحجم ،المردودية،السعر والمزيج).

وسنعتمد في هذا المطلب طريقة مراقبة الموازنات[1].

- ✓ **انحراف الحجم**:يعكس مدى احترام المؤسسة لفرضية مستوى النشاط الإجمالي(هل باعت وأنتجت ما كانت ترغب ام لا؟) أو ما هي آثار ارتفاع أو انخفاض مستوى النشاط على النتيجة؟

[1] -ابو طالب محمد يحي،**مرجع سبق ذكره**،ص146.

- ✓ **انحراف المردودية**:يعرف أيضاً بانحراف الكمية وهو عبارة عن انحراف كمية الموارد المستهلكة في مختلف

الأقسام المنتجة،وتتمثل في معرفة إذا تم استخدام الموارد حسب الإنتاجية المقدرة في الموازنة أي هل تم استهلاك الكمية المعيارية من المواد ، اليد العاملة والمقدرة لمستوى معين من النشاط ؟ هل زاد او انخفض استهلاك الموارد لإنتاج وحدة واحدة ؟ هل تم احترام التشكيلة والمعايير أم لا ؟

- ✓ **انحراف الأسعار** : يقيم الانحراف بالنسبة لمستوى تكلفة اقتناء مواردها ثم شراء المواد الأولية بسعر مرتفع او منخفض عما تم تقديره ؟ وما هي آثار ذلك على النتيجة ؟ أما بالنسبة لليد العاملة فغالباً ما يتم الحديث عن انحراف في معدل الآجر عوضا عن انحراف السعر.
- ✓ **انحراف المزيج** : يظهر هذا الانحراف في المؤسسات التي تنتج وتبيع عدة منتجات وبأسعار مختلفة وهو عبارة عن تجزئة لانحراف الحجم حسب نوع المنتج.

-أول انحراف يحسب في المؤسسة هو انحراف النتيجة التي تمثل الهدف العام ، تم تجزأ إلى انحرافات جزئية لتحديد

العوامل المؤثرة على هذا الهدف.

عند القيام بعملية حساب وتحليل الانحرافات هناك عدة قواعد يجب احترمها وتتمثل في[1] :

-أن الانحرافات الناتجة تدل على وقوع خطأ في عملية التسيير ، لذا يجب إبلاغ المهتمين بسرعة.

-احترام مبدأ ان لكل ميزانية مسؤول قائم عليها ،مما يعني ضرورة إبلاغ المسؤولين بالانحرافات الناتجة دون سواهم،فمن غير المجدي التحاور مع مسؤول حول انحرافات تخص قسم أو أقسام اخرى

-الاهتمام فقط بالانحرافات غير العادية والتي تتجاوز نسبة.

% الانحراف = (الانحراف / التنبؤات) * 100

المطلب الثالث:اتخاذ الاجراءات التصحيحية

من البديهي أن تحليل الانحرافات وتقصي أسبابها يكونان عديمي الجدوى إذا لم يقترنا باتخاذ الخطوات المؤدية إلى تصحيح الوضع السليم ، من هنا لا بد من دراسة مختلفة الخطوات والإجراءات التي يمكن إتباعها واختيار الأفضل

[1] ابو طالب محمد يحي،**نفس المرجع السابق الذكر**،ص 145.

والأنسب منها لاتخاذ الإجراء التصحيحي إذا لزم الأمر.

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف ، واتخاذ القرارات لمعالجة هذه الانحرافات ومنع

تكرارها مستقبلاً ،وهو ما يتطلب:

-مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها ، سواء كان ذلك من خلال المطالبة بتقديم تفسيرات خطية عن هذه فانحرافات ،أو اجتماعاتهم ومناقشة هذه الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية

-اتخاذ القرارات بخصوص الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة هذه انحرافات وتحديد الطرق والوسائل التي يتم من

خلالها معالجة وتصحيح الأوضاع غير الإيجابية وتفادي تكرارها مستقبلاً.

-متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية من خلال:

- إجراء دراسات وأبحاث لتحسين وضعية المؤسسة.
- التأكد من مدى واقعية الأهداف المخططة مسبقاً ومدى قابليتها للتحقيق وقدرة المؤسسة على بلوغها.
- تعديل الأهداف المخططة وإعادة برمجة الموازنات التخطيطية وفقها·
- نقل الأساليب والتقنيات التي ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية في قسم معين إلى الأقسام الأخرى في المؤسسة·

المطلب الرابع:دور الميزانية التقديرية في تحقيق الرقابة وتقييم الاداء

إن المؤسسة في حاجة دائمة إلى رقابة خاصة عند تنوع وتعدد مستوياتها الإدارية،وهذا ما يجعل من الصعب قيام شخص واحد بمزاولة كل الأنشطة وأداء كل العمليات التي تتطلبها مزاولة العملية الإنتاجية في المؤسسة.

والرقابة هي مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتأكد من صحة الأداء وتنفيذ الأنشطة المختلفة من قبل المسؤولين وفقا للخطط والبرامج المحددة مسبقا بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة ، ومن ثم تحديد الانحراف عن الخطط المسطرة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يمنع حدوثها في المستقبل [1].

ولكي تحقق المؤسسة عملية رقابة مثلى يجب إتباع الخطوات التالية:

[1] ابو طالب محمد يحي ،**مرجع سبق ذكره**،ص89.

1-وضع معايير الأداء لكي تستطيع المؤسسة أداء الرقابة الفعالة على سير الإنتاج ولا بد من وضع كمعايير مناسبة لمستوى الأداء المطلوب والذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

2-قياس مستوى الأداء الفعلي: حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحديد دقيق لمدى الانحراف إن وجد ،لتقوم بتصحيحه ومعالجته.

3-تصحيح الانحرافات :قبل القيام بتصحيح الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء الفعلي بالأداء المخطط لابد من إجراء تحليل شامل ودقيق لأسباب وجود هذه الانحرافات وتحديدها.

يتضح لنا أن الموازنة تؤدي دور كبير ومهم في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كونها تمثل معايير الأداء المحددة مسبقاً والتي يتم مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي ليتم استخراج الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها وتحديد أسبابها وطرق تجنبها مستقبلاً ، وكذلك تحسين الأداء المستقبلي للمنشأة.

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الرقابة المثلى وتقييم أدائها بالاعتماد على مراقبة الموازنات يجب على المؤسسة مراعاة

مايلي:

-تقسيم الهيكل المالي الإداري إلى مراكز المسؤولية وهي مراكز الموازنة.

-وضع نظام دقيق للمعلومات يمكن إيصال نتائج التنفيذ الفعلي بشكل سريع عن طريق التقارير الدورية .ويجب أيضاً على المؤسسة قياس مايلي:

-قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة ومقارنة النتائج بمعايير الموازنة وتحديد الانحرافات

-فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها لمعرفة أسبابها وإعداد تقرير عنها من التخطيط المستقبلي. وفي الأخير اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

-يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء دراسة تفصيلية لأهداف المؤسسة ومختلف أقسامها والمشاكل المتوقع الوقوع

فيها لكي تتمكن الموازنة التقديرية لها من تحقيق رقابة وتقييم جيد للأداء.

وللموازنة دورا هاما وفعالا في دعم عملية الرقابة ذلك من خلال مايلي:

-إلزام المديرين و المسؤولين على القيام بعملية تحليل دقيق لنشاطات المؤسسة·

-جعل المسيرين يتوقعون حدوث المشاكل ومعالجتها بفعالية·

-تحفيز المديرين والعملين للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

وعلى أساس ما سبق يمكن أن نستخلص أن الوصول إلى إعداد وثائق مثل الميزانيات التقديرية وجدول حسابات النتائج بالاعتماد على الموازنة التقديرية سيمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساساً بتحقيق الغايات الإستراتيجية ذلك نظراً لما تقدمه من خدمات رئيسية متمثلة في التخطيط ،التنسيق ،الرقابة واتخاذ القرارات وتتمثل هذه القرارات في قرارات الاستثمار والتمويل ،حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع الاستثمارية و اختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها وأقل خطر ، أما الثانية فتتضمن تحديد طرق التمويل وأنسب مصادرها.

فنظام الموازنة يعد نظاماً متكاملاً يزود الإدارة بالبيانات والتقارير التي تمكنها من تخطيط ومتابعة ومراقبة عملياتها بكل كفاءة واتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

الفصل الثالث:دراسة قرض استثماري في القرض الشعبي الجزائري

مقدمة الفصل:

يعتبر القرض الشعبي الجزائري(CPA) من أهم البنوك التجارية التي تساهم بفعالية في تحريك الجهاز المصرفي.

لذلك فإن تقديم نبذة تاريخية عن نشأة وتطور القرض بعد خطوة تمهيدية ضرورية مما يسمح لنا بالتعرف على هويته من جهة و ستناول في هذا الفصل التطرق الى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول**:تقديم القرض الشعبي الجزائري
- ✓ **المبحث الثاني**:دراسة مصلحة القروض.
- ✓ **المبحث الثالث**:دراسة مشروع استثماري في CPA

المبحث الأول:تقديم القرض الشعبي الجزائري

سنقوم في هذا المبحث بتقديم القرض الشعبي الجزائري من خلال نشأته وتطوره،و دراسة الهيكل التنظيمي له بالإضافة على مجموعة الوسائل المعلوماتية والإلكترونية المستخدمة في التحويلات المصرفية.

المطلب الاول: تعريف القرض الشعبي الجزائري (CPA) وتطوره

القرض الشعبي الجزائري هو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم تؤدي عملها في التراث الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في 14 ماي 1966 برأس مال ابتدائي يقدر بـــ: 15 مليون دينار جزائري، و هي ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر و قد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر و وهران و قسنطينة و عنابة و الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاث بنوك أجنبية أخرى وهي:

شركة مارسيليا للقرض، و المؤسسة الفرنسية للقرض و البنك (CFCB) وأخيرا البنك المختلط الجزائر مصر .

و القرض الشعبي الجزائري مثل البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع باعتباره بنكا تجاريا يقوم بمنح القروض القصيرة.

و ابتداء من سنة 1971 أصبح يمنح القروض المتوسطة الأجل أيضا،و تبعا لمبدأ التخصص البنكي فقد تكفل القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع الحرفي والفنادق و القطاع السياحي بصفة عامة و كذلك قطاع الصيد و التعاونيات غير الفلاحية و المهن الحرة[1].

و بما أن النظام الأساسي كبنك شامل (عام) فإن للقرض الشعبي الجزائري هدفا متمثلا في ترقية وتنمية و القطاعات الصحية و قطاع الأدوية و التجارة والتوزيع و الفندقة و السياحة ووسائل الإعلام، PME-PMI ،و الصناعة التقليدية.

[1] طاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001، ص 189.

تبعا للتنظيم المتبع بالجزائر فإن القرض الشعبي الجزائري يعالج عمليات القروض المصرفية،يمكنه استقبال إيداعات، منح قروض بمختلف الأنواع و المشاركة في رأس مال كل المؤسسات (بالسفتجة،بالاعتماد Mobilisés des credit) يعبأ لحساب الغير كل القروض الممنوحة من طرف مؤسسات أخرى بعد نشر القانون المتعلق بالتسيير الذاتي للمؤسسات.

و في سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم،حيث تعود الملكية المطلقة لرأس المال إلى الدولة.

و بعد توافر الشروط المؤهلة للانتخاب المنصوص عليها في نصوص قانون القرض و النقد (قانون 10/90 أفريل 1990)،تحصل القرض الشعبي الجزائري يوم 07 أفريل 1997 على الاعتماد من مجلس القرض و النقد و أصبح بالتالي ثاني بنك معتمد في الجزائر .

2:تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري

منذ 1966،بمقتضى المرسوم المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة أصبحت البنوك العمومية تحت وصاية وزارة المالية.

أما فيما يخص رأس المال الاجتماعي لهذا البنك حدد ابتدائيا بـــ: (15000000دج) خمسة عشر مليون دينار جزائري و تطور فيما بعد ذلك كالتالي:

- سنة 1966: 15 مليون دج (15000000دج)
- سنة 1983: 200 مليون دج (200000000دج)
- سنة 1992: 5.6 مليار دج (5.600.000.000دج)
- سنة 1994: 9.31 مليار دج (9.310.000.000دج)
- سنة 1996: 13.6 مليار دج (13.600.000.000دج)
- سنة 2000: 21.6 مليار دج (21.600.000.000دج)

- سنة 2002: 21.6 مليار دج (21.600.000.000دج)
- سنة 2007: 21.6 مليار دج (21.600.000.000دج)

المطلب الثاني:مهام نشاط القرض.

القرض الشعبي الجزائري يقوم بنشاطات متعددة أهمها:

1) استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الاشخاص كما أن البنك يسمح بتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول آجال الاستحقاق وكذلك يصدر وصولات استحقاق وسندات (وتتم عمليات الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).
2) استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق الشيك و المتعلقة بعمليات التوطيد domiciliation والتحصيل le virement ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
3) يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة .
4) يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
5) توزيع رؤوس الأموال للأفراد و مراقبة استعمالها.
6) اكتساب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ضمان ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون والتي تتم دفعها مباشرة من طرف المدين.
7) يقوم بجمع العمليات المتعلقة بالاكتتاب الخصم/ شراء/ أوراق تجارية /وصولات (BON) الدفعات المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين LES COLLECTIVITES PUBLIQUES الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول الى أمر ناتج عن العمليات الصناعية والتجارية والزراعية

أو المالية وكذلك العمليات التي تتم عن طريق هيئات وإدارات عامة تتفاوض في وضع بعض الابعاد و إعادة خصم القيم

8) يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الاخرى

9) التمويل بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية:

- استقبال في شكل وديعة مبالغ السندات LES TITRES
- استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع و الخاصة بالسفتجة،سند الأمر ،شيك،فواتير،أذونات الفائدة،أو وثائق أخرى تجارية و مالية)

10) يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع و كذلك الأوراق العامة كالأسهم،السندات،و خصوصا القيم المنقولة.

11) يقوم بجميع عمليات التبـــادل سواء كانت نقدا أو لأحل كذلك عمليات تعاقد من أجل الإقراض و الاقتراض

12) قبول جميع العمليات المتعلقة بتظهير الاعتمادات المستندية،ضمان تنفيذ جيد للعقد نهاية جيدة لعملية التسديد،مراقبة جميع العمليات من البداية ،يؤمن خدمات المؤسسات الاخرى و المتعلقة بالقرض.

13) اكتساب أموال من العمليات التالية :البيع،الإيجار،وجميع العمليات المنقولة والغير المنقولة التي تخصص نشاط البنك أو المتعاملين معه.

المطلب الثالث:التنظيم الهيكلي للقرض CPA

تتواجد للقرض الشعبي الجزائري المصالح التالية:

1) **مصلحة الصندوق**: LE SERVICE CAISSE وتنقسم هذه المصلحة الى مصالح فرعية تؤدي خدمات منها:

- عمليات المقاصة COMPENSATION.
- التحصيلات بأنواعها عمليات السحب و الدفع.
- عمليات المحفضة PORTEFEUILLE

2) **المصلحة الخارجية**:من بين المهام الرئيسية التي تدخل في هذه المصلحة هي:

–عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة

-التحصيلات بالعملة الصعبة

-عمليات التجارة الخارجية(التصدير،الاستيراد).

3)مصلحة القروض : SERVICE DE CREDIT

تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

- تكوين ملفات القروض (قروض متوسطة الأجل CMT تسهيلات على الصندوق،قروض بإمضاء)
- دراسة ملفات القروض،إعطاء الموافقة المبدئية.
- دراسة المخاطر.

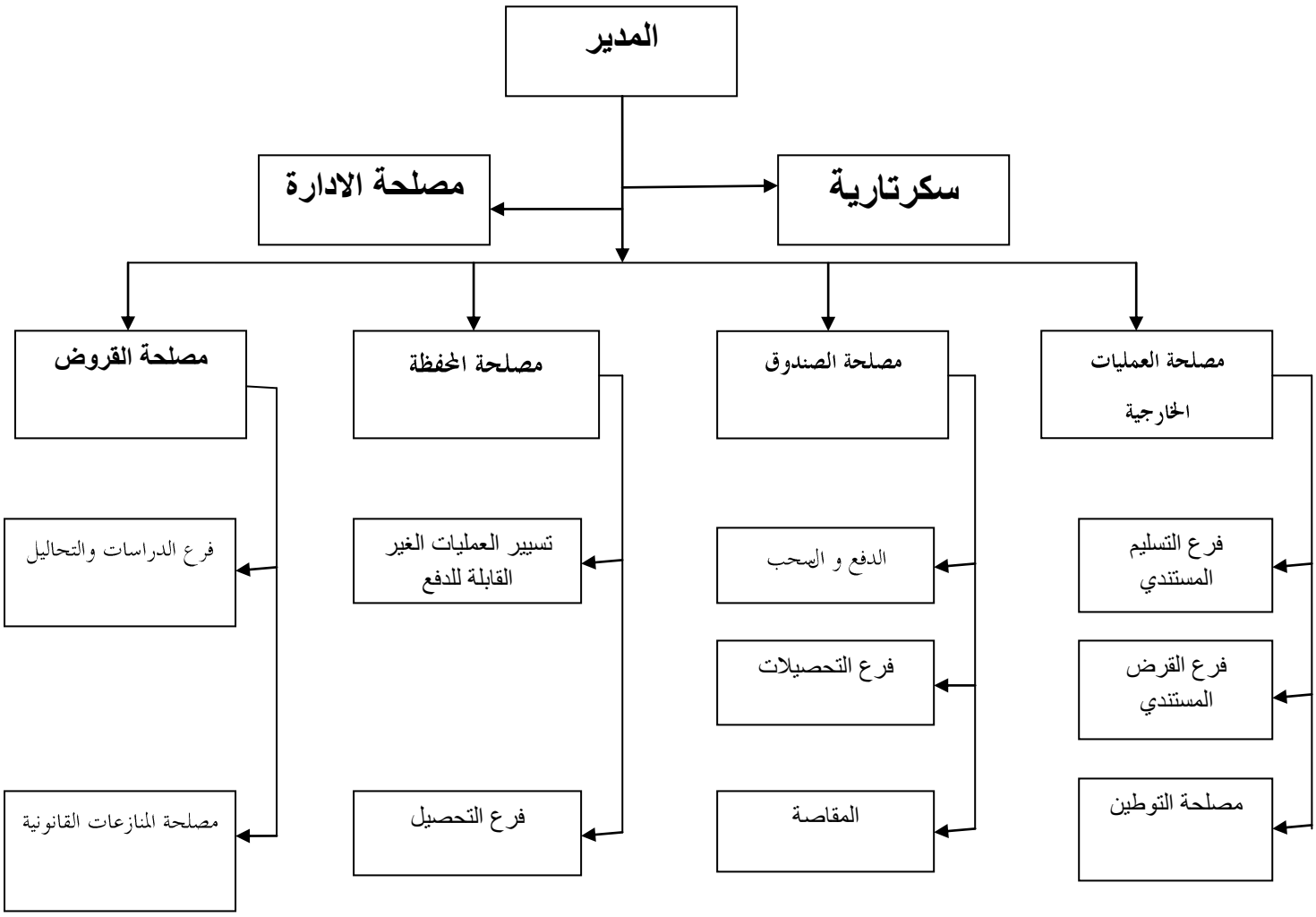
4)المصلحة الإدارية: SERVICE ADMINISTRATIF

تعمل هذه المصلحة على متابعة كل العمليات التالية وغيرها من المهام الاساسية فهي القلب النابض لأي بنك:

- تسيير الموارد البشرية (غيابات،توظيف،...).
- تصريحات جبائية.
- كل ما يتعلق بأمن البنك.
- دراسة ميزانية البنك و إعطاء الصور المستقبلية لها.

5)**مصلحة المحفظة**:و هي القسم الذي يتولى عملية استلام الأوراق التجارية قصد تحصيلها لمصالح الزبون أو لصالح البنك نفسه عندما يتعلق الأمر بالأوراق المخصومة،تقوم هذه المصلحة بعملية الخصم و هو تسليم السند للخصم،كما تقوم بعملية التحصيل و هي تسليم السند للتحصيل.

الشكل رقم04:الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي بالمحمدية



المصدرمن وكالة القرض الشعبي الجزائري

المبحث الثاني:دراسة مصلحة القروض

في هذا المبحث نقوم بمعرفة مصلحة القروض والمهام والنشطة التي تقوم بها الى الهيكل التنظيمي لها

المطلب الاول:تعريف مصلحة القروض

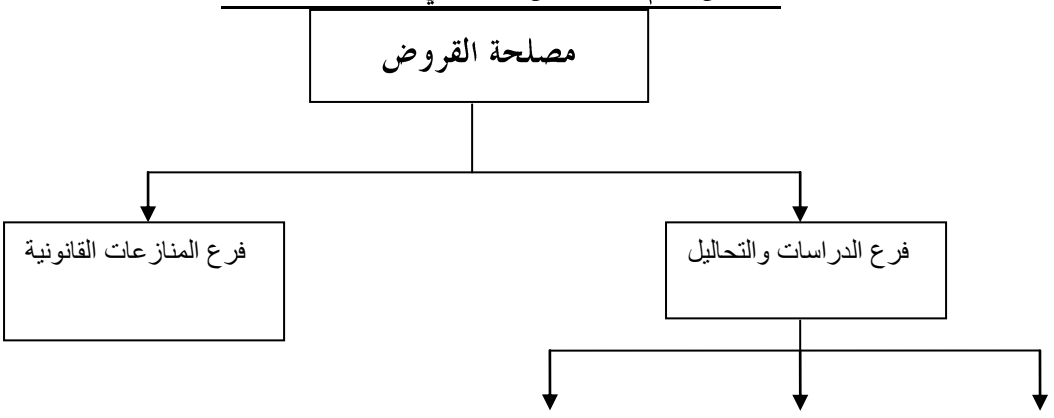
هي المصلحة المكلفة باستقبال الزبائن المهتمين بالقرض،و إعطاء المعلومات الكافية حول الشروط اللازمة لمنح القروض كما تقوم بدراسة طلبات القروض و إبداء القرار سواء بالقبول أو بالرفض ثم متابعة ملف الزبون المقترض كما تسعى لمساعدة الزبون في اختيار المشروع.

كما تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

- تكوين ملفات القروض (قروض متوسطة الأجل CMT تسهيلات على الصندوق،قروض بإمضاء)
- دراسة ملفات القروض،إعطاء الموافقة المبدئية.
- دراسة المخاطر.

المطلب الثاني:هيكل التنظيمي لمصلحة القروض

الشكل رقم05:هيكل التنظيمي لمصلحة القروض



العقارات قروض استثمار قروض استغلال

المصدر:من مؤسسة البنكية

1 - فرع الدراسات والتحاليل:

تتمثل هذا الفرع في:

- القروض استثمارية هي كل القروض التي تمنح من أجـــل الاستثمار في مشاريـــع متعددة وعادة تكون ذات أجل قصير أو متوسط حتى تكون ذات عائد سريع بالنسبة للبنك،بالإضافة إلى أن هذا النوع من القروضCMT- CCT يقلل من المخاطر التي تواجه البنك.

- القروض استغلالية هي كل القروض التي تمنح من اجل الاستغلال في عدة مشاريع مختلفة وعادة ما تكون طويلة الاجل

- العقارات وهي تلك القروض العقارية والمتمثلة في المباني و الاراضي وتكون طويلة المدى

2 - فرع المنازعات القانوني)مصلحة المنازعات:

أول مصلحة يلجأ إليها الزبون لفتح حساب جاري هي مصلحة المنازعات حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة الزبون ومعرفة وضعيته الماضية والحالية من أجل مواجهة و تفادي المخاطر وذلك عن طريق تلقي المعلومات من:

-المراسلات التي تأتي من الخارج،الخزينة،الضرائب وحالات أخرى.

-تجميد الحساب بالبنك نفسه أو بنوك أخرى.

-وضعية الحساب الجاري للزبون بالبنوك الأخرى وكيفية تسيير القروض كما تظهر أهمية ودور هذه المصلحة خاصة في منح القروض حيث أن أي زبون لم يسدد الدين المتفق عليه تحال القضية الى قسم المنازعات وتتبع الاجراءات الآتية:

1-طلب البنك من الزبون إلى حل الموضوع بطريقة ودية (التفاهم).

2-ترسل إليه رسالة مضمونة تنتظر المصلحة مدة أسبوع.

3-إنذار ثاني إذا لم يحضر تحال القضية الى محضر قضائي والذي بدوره يرسل له إنذار بالدفع لمدة 20 يوم إذا لم يمتثل يكتب عليه تقرير PV عدم الدفع و الامتثال.

4-ترسل عارضة لرئيس المحكمة لحجز تنفيذي لأمواله المرهونة بعد إمضاء رئيس المحكمة تقدم لمحضر قضائي حتى يتم تنفيذ الحجز ثم بيع الضمانات.

المطلب الثالث:مهام مصلحة القروض

ان مصلحة القروض عدة انشطة ومهام متعددة تقوم بها وهي كالتالي:

-إقراض الحرفيين والفنادق وقطاعات السياحة والصيد والتعاونيات غير الزراعية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجر،وعموما للمنشأة الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها،وكذلك إقراض أصحاب المهن الحرة،تجهيز عيادة طبيب الأسنان مثلا و إقراض قطاع المياه والري.

-دور الوسيط للعمليات المالية للإدارة الحكومية من حيث إصدار الفوائد لقاء سندات إلى الإدارة المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.

-تسليف قدماء المجاهدين بقصد توفير مصدر الرزق لهم أو بناء السكن أو شراء سيارة خاصة.

-تمويل تعاونيات تشغيل الشباب،تمويل وتشجيع الاستثمارات.

-بناء وتشييد (قروض متوسطة وطويلة الأجل.

المبحث الثالث:دراسة ملف طلب قرض استثماري

يقوم البنك خلال دراسة الملف طلب القرض استثماري بالمرور بعدة مراحل والتي تتمثل فيما يلي:

- التقديم العام للمشروع الاستثماري.
- الدراسة المالية للمشروع.
- اتخاذ القرار.

المطلب الأول:التقديم العام للمشروع الاستثماري (دراسة تقنية و اقتصادية).

يقوم بتقديم المشروع من خلال النقاط التالية:

1) تقديم صاحب المشروع الاستثماري :

- اللقب و الاسم : .....
- تاريخ الازدياد : .....
- العنوان الشخصي:شارع بن زهرة عبد القادر –محمدية- ولاية معسكر

أ.تقديم العام لصاحب المشروع:

- معلومات عامة.
- طبيعة المشروع.

- المشروع المخصص بإنشاء مؤسسة مصغرة متخصصة في (النجارة المعدنية).

***موقع أو تواجد المشروع:**

يتواجد هذا المشروع في شارع بن زهرة عبد القادر بالمحمدية ولاية معسكر في منطقة تتوفر على كل المرافق (طرق،كهرباء،ماء،...).

*وسائل الإنتاج و التنظيم :

1-الوسائل البشرية : يد عاملة مؤهلة و معدة للغرض :1 مسير +2 عمال .

2-الأراضي و البنايات ...../

3-عتاد الاستغلال:أنظر الفاتورة الشكلية.

البيانات	الدفع بالعملة		الدفع بالدينار	المجموع بالدينار
	المبلغ	م/ق بالدينار		
آلات خاصة بالنجارة				

4- العناصر الغير المادية (المعنوية) لا شيء.

5- الموردون :

- المؤسسة المختصة في صناعة آلات النجارة.
- بائعي و منتجي المواد المهنية و أنواعه.
- تجار الخردوات.

*وضح نموذج مستورد أو محلي بالنسبة للمنتوج الوطني وتبين اسم المورد

* وضح إذا كان المنتوج مضبوط شائع في السوق أو مصنوع تحت الطلب

*تأثيرات المشروع :

- **تأثير الشروع في الميدان الاقتصادي:**

يساهم المشروع في تطوير المنطقة و ذلك بتوفير وسائل جديدة (صناعة الأثاث المعدني لكي يساهم في خلق مناصب شغل جديدة و توسيع النشاط الاقتصادي في ميدان النجارة و بالتالي فهو يؤثر إيجابيا على الاقتصاد.

- **تأثير المشروع على المحيط:**

كون أن المشروع يدخل في إطار منفعي فهو ليس له تأثير على الإنسان و على الطبيعة بل يساهم في تطوير ظروفه المعيشية بتوفير أثاث ولوازم راحة رفيعة وبالتالي فهو لا يؤثر سلبا على المحيط ولا على البيئة.

-عدد مناصب الشغل المحتملة(بما فيها الشركـــاء أو المستثمرين يتوقـــــع توظيف 03 عمال:المسير +02عمال). **ب.المنتوج و السوق :**

*المنتوج:

1-وصف دقيق للمنتوج:المنتوج عبارة عن تقديم خدمات من نوع آخر يتمثل في لوازم و أدوات معدنية لتموين الثكنات والمكاتب ومراكز ومؤسسات أثناء البناء أو عند الاستغلال .

2-أجراء المنتوج:استكمال نشطات تجارية أخرى لها علاقة بالنشاط الاقتصادي (البناء،التأثيث، ...).

*السوق:

1 - **معطيات مرقمة حول المشروع** : إن صناعة النجارة بصفة عامة حرفة قديمة،تطورت عبر السنين و هي الآن تعتبر من بين الصناعـــات التي تتطلب الكثير من المهارات وتستقطب الكثيـــــر من الحرفيين والمستهلكين ونظرا لزيادة الطلب على اللوازم المعدنية،من طرف كل المؤسسات(المدارس،البناءات ، السكنات الاجتماعية والترقوية،...) فالمشروع ينسجم والمعطيات المستقبلية لمخططات السكن المبرمجة محليا في تقليص العجز.

2 - **خصائص الطلب في السوق:**نظرا لما تبذله الدولة في اطار الانتعـــــاش الاقتصـــادي يعتبر هذا النوع من النشاط المرغوب فيه والطلب عليه في تزايد مستمر من طرف مؤسسات الأشغال والبناء ومن طرف الخواص كذلك.

3 - **خصائص العرض الحالي والمستقبلي:**تبعا لنوعية هذا النشـــــاط ومساهمته في اطار الانتعاش الاقتصادي إلا الطلب الكبير والمتنوع خاصة مع تطور آلات حديثة لم يعد في وسعها تغطية هذه الاحتياجات لذا نطمح الى توفير منتوج جيد و رفيع وبالتالي نجاح الاستثمـــــار والمشروع.

ج.الضمانات المقترحة :

- بالنسبة للقرض البنكي : تأمينات +رهن العتاد
- بالنسبة للقرض بدون فوائد : سندات لأمر .

تكلفة و تمويل المشروع

1) **هيكل الاستثمار** : تدرج الفواتير الشكلية للتجهيزات المستوردة أو المحلية هيكلة الاستثمار

- مساهمة المستثمر العينية .
- المساهمة المالية للمستثمر :508.919.40دج.10%
- قرض بدون فوائد من الوكالة :1.017838.81دج.20% CLT
- قرض بنكي بفوائد منخفضة : 3.562.435.82دج. 70%CMT

المطلب الثاني:الدراسة المالية للمشروع

1.الدراسة المالية الحقيقة .

أ – الميزانية الافتتاحية لسنة 2009:

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
2- الاستثمارات	5089194.03	1- المساهمة الشخصية	508919.40
مصاريف إعدادية	135919.62		
تجهيزات الإنتاج	3611394.07		
معدات النقل	1341880.34	5-ديون الاستثمارات	
4- الحقوق		قروض بنكية	3562435.82
الصندوق	ــــــــــ	قروض أخرى (ANSEJ)	1017838.84

المجموع	5089194.03	المجموع	5089194.03

المصدر:وثيقة من داخل المؤسسة

ب–جدول حساب النتائج الحقيقي:

البيان	مبالغ مدينة	مبالغ دائنة
– إنتاج مباع		2939651
– إنتاج مخزن		1613728
– مواد ولوازم مستهلكة	3483342	
– تصليح و صيانة الآثاث	29189	
– نفقاتPTT(غاز، كهرباء، ماء)	25611	
القيمة المضافة		1015237
– نفقات المستخدمين	15286	
– دفعة مسبقة	386	
– ضرائب و رسوم أخرى	32099	
– مصاريف مالية	16096	
– مخصصات الاهتلاكات	62352	
نتيجة التغير (53،73)ـــ(72،75)		405516
نتيجة محاسبية للنشاط		405516
تكاليف أخرى محسومة		142
النتيجة المالية للنشاط بدون ضريبة .		405658

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

ج–الميزانية المالية الحقيقية:

الاصول	مبالغ كلية	الاهتلاكات	قيمة صافية	الخصوم	المبالغ
– معدات و أدوات	1310320	229306	1081014	–أموال اجتماعية	1802712
– معدات النقل	1653000	661200	991800	–قروض بنكية	431256
– تجهيزات إنتاج و استغلال	118700	37025	81675	–موردون	2620301
– مخزونات				–تسبيقات بنكية	473160
– زبائن	2023088	———	2023088	–ديون استغلال أخرى	220965
– تسبيقات استغلالية أخرى	1475650	———	1475650	–النتيجة (ربح)	
– إتاحات					405514
	180791	———	180791		
	119890		119890		
	6881439	———	5953908		5953908

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

1.حساب المؤشرات:

***رأس العامل الدائم = أصول متداولة – ديون قصيرة الأجل**

3314426–3799419 =

484993 =

*احتياجات رأس المال العامل الدائم=[اصول متداولة–قيم جاهزة]–[ديون قصيرة الأجل–تسبيقات مصرفية]

=[3314426–3799419]–[473160–3314426]

838263=

*نسبة الاستقلالية المالية =أموال خاصة/مجموع الديون

4.18=431256/1802712=

*نسبة التمويل الدائم =أموال دائمة/أصول ثابتة.

1.03=2154489/2233968=

***نسبة قابلية السداد = مجموع الديون /مجموع الاصول**

0.62=5953908/3745682=

***نسبة السيولة العامة =أصول متداولة /ديون قصيرة الأجل**

1.14 =3314426/37999419

***نسبة التمويل الخاص= أصول خاصة /أصول متداولة**

0.83=2154489/1802712=

التعليق:

من خلال حساباتنا للمؤشرات المالية نجد أن:

-رأس المال العامل الدائم موجب هذا يعني أن جزء كبير من الاصول المتداولة يتم تمويلها بديون طويلة الأجل وهذا جيد لان ديون طويلة و متوسطة يترتب عنها فوائد .

- نسبة الاستقلالية المالية أكبر من 1 أي أن الأصول الخاصة أكبر من مجموع الديون فيمكن إقراضها لأنها قادرة على التسديد.

- نسبة التمويل الدائم أكبر من 1 هذا يعني أن جزء من الأصول المتداولة مغطى عن طريق الأموال الدائمة.

- نسبة قابلية السداد أكبر من 0.5 وبالتالي نستنتج أن ديون الغير مضمونة نسبيا.

- نسبة التمويل الخاص أقل من 1 وهذا يعني أن الأصول الخاصة غير كافية لتغطية الاستثمارات فتلجأ المؤسسة الى الديون الخارجية.

- نسبة السيولة العامة أكبر من 1 وهذا يعني أن مدى تغطية ديون قصيرة الأجل بالأصول المتداولة.

وهذا يعني أن المقرض حالته المادية جيدة فالبنك يمكنه أن يمنحه قرض.

2.الدراسة المالية التقديرية الموالية:

*جدول حسابات النتائج التقديرية

البيان	السنة 2010	السنة 2011	السنة 2012	السنة 2013	السنة 2014
– إنتاج مباع	285000	2992500	142125	3299231.25	3464192.81
– مواد ولوازم مستهلكة	712500	748125	785538.25	824807.81	866048.20
– خدمات	180000	188000	196000	204000	212000
– نقل	0،00	2000.00	4000.00	6000.00	8000.00
- كراء معمل محليا	0،00	2000	4000	6000	8000
– صيانة و تصليحات	80000	82000	84000	86000	88000
-خدمات أخرى	100000	102000	104000	106000	108000
– قيمة مضافة	1957500	2056375	2160593.75	2270423.44	23886144.61
– نفقات مستخدمين	360000	367200	374544	382034.88	389675.58
– نفقات مختلفة	135919.62	138638.01	141410.77	144238.98	147123.76
– تأمينات	98514.04	93588.34	88908.92	84463.48	80240.30
– نفقات اخرى	37405.58	38153.69	38916.76	39625.10	40489
– ضرائب و رسوم	64200	67194	70333.38	73625.32	77079.37
– دفعة مسبقة	7200	7344.00	7490.88	7640.70	779351
– Tap	57000	59850	62842.50	65984.63	69283.86
– نفقات مالية	231558.33	92623.33	69467.50	46311.67	23155.83
– إهتلاكات	656699.40	656699.40	656699.40	656699.40	656699.40
– تكاليف تشغيل	1448377.34	1322354.74	1312455.05	1302291025	1293731.94
– R.b.f	509122.66	734020.26	848138.70	967513.19	1092412.67
– Ibs	152736.80	220206.08	254441.61	2902553.96	327723.80
– نتيجة صافية للتشغيل	356385.86	513814.18	593697.09	677259.23	764688.87
– تدفق المالي الصافي	1013085.26	1170513.58	1250396.49	1333958.63	142388.27
– تدفق المالي المتراكم	1013085.86	2183598.84	3433995.33	4767953.96	6189342.23
– تدفق المالي الحالي	938041.91	1003526.73	982.605.05	980499.41	967372.91
قيمة المضافة	−207147.95				

المصدر:الوثيقة من داخل مؤسسة القرض

***حسابات المؤشرات التقديرية:**

رأس المال العامل الدائم = 3160804.10-

احتياجات رأس المال العامل الدائم = 0

متوسط نسبة الاستقلالية المالية =أموال خاصة /مجموع الديون = 0.15

متوسط نسبة التمويل الدائم = أموال دائمة / اصول ثابتة = 0.62

متوسط نسبة قابلية السداد = مجموع الديون /مجموع الأصول = 0.72

متوسط التمويل الخاص = أموال خاصة / أصول ثابتة = 0.086

***التعليق:**

رأس المال العامل الدائم سالب هذا يعني ان ديون طويلة الأجل ومتوسطة الأجل والأموال الخاصة غير كافية لتمويل الأصول الثابتة.

متوسط نسبة التمويل الدائم أقل من 1 أي ان الأموال الدائمة اقل من الأصول الثابتة.

متوسط نسبة قابلية السداد أقل من 1 هذا يعني أن حقوق الغير غير مضمونة

متوسط نسبة التمويل الخاص أقل من الواحد هذا يدل على ان الأموال الخاصة غير كافية لتغطية استثماراتها تلجأ الى الأموال الخارجية.

المطلب الثالث:اتخاذ القرار:

باعتبار الامتيازات التي يتمتع بها المشروع:

- منطقة النشاط
- خلق مناصب شغل
- مردودية المشروع
- نقص التكاليف
- المساهمة في تطوير قطاع الخدمات والنشاط الاقتصادي.

وعلى أساس العمليات التي قمنا بها على الميزانيات وحساب النسب التي عبرت فعلا عن امكانية تسديد مبلغ القرض خلال المدة المحددة (05 سنوات) بالإضافة إلى كل الضمانات المقدمة من طرف الزبون التي تمكنه من الحصول على القرض قررت لجنة القرض منحه قرض متوسط الأجل (CMT) بنسبة 70%.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن إجراءات منح القروض هي إجراءات معقدة في جميع جوانبها لما تتضمنه من طرق لتقييم المشاريع بمختلف أشكـــــالها وكذلك ما تتطلبه من دراسة دقيقة وموضوعية للمشروع.

بحيث تمكنا في هذا الفصل من التعرف على مختلف الوثائق المكونة لملف القرض التي يجب على صاحب المشروع تقديمهـــــا للبنك ليقبل هذا الاخير دراسة ملفـــه و كذا تعرفنا على مختلف المراحل التي يعتمدها البنك في دراسته و معالجته ملف القرض.

بالإضافة الى كيفية دراسة قرض استثماري باستخدام النسب المالية ومؤشراتها و التنبأ بموازنات التقديرية لمشروع الاستثمار.

وهكذا في ختام هذا الفصل نكون قد استوفينا بحثنا بالإضفاء عليه نوعا من الواقعية انطلاقا من عرض دراسة قرض استثماري في البنك وكيفية استخدامه.

خاتمة عامة:

تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية في تنظيم وتنسيق والرقابة على نشاطاتها المختلفة،كما تعبر الموازنات عن إمكانيات المؤسسة وتخصيصها على استخدمتها المختلفة،وتظهر أهمية التخطيط المالي في تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة على الاستخدامات المختلفة للمؤسسات.

وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من بين العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الوقوف على مستوى أدائها

والتعرف على نقاط القصور ومحاولة تصحيحها،و تقوم بذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات و الأدوات. وغالبا ما تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى استغلالها للموارد والإمكانيات المتاحة بشكل فعال وذلك بهدف تحسين أدائها في المستقبل،و تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة هامة ومفيدة في قياس وتقيم أداء المؤسسة من خلال الفعلي بما هو مخطط في الموازنة،و هو ما يسمح للمؤسسة بالوقوف على مؤشرات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب.

ومن خلال دراستنا إلى موضوع موازنة التقديرية وتأثيرها على الاداء وعلى موازنة الاستثمار في هذا البحث اتضح لنا أن هذا الأخير لها دور كبير في حياة المؤسسة التي تعتمد على معايير وأدوات وطرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها تعطي عملية التقييم الفعالية المثلى وتصبح بذلك رشيدة وصحيحة،فهي تعتبر من أهم الضروريات للتخطيط المالي السليم،والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات المالية.

كما التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية،كما تساعد التقييم على تحديد نوع القرار الواجب اتخاذه و ذلك حسب سياسة المؤسسة و أهدافها العامة والخاصة المراد تحقيقها،حيث أن البيانات المحاسبية أو المالية المستمدة تساعد بدرجة أولى لعملية التحليل المالي وبعد القيام بالتعديلات والتحويلات في الميزانية المحاسبية منتقلين بذلك إلى الميزانية المالية وهي المرحلة التالية في عملية التقييم المالي.

فالتخطيط المالي يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة نظراً لدوره الفعال في تنظيم وتسيير نشاطات المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل كفء وفعال.

التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها،وهو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة،حيث تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها وكيفية تحقيقها مستقبلا وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي الذي يعتبر محاولة لتوقع احتياجات المؤسسة وكيفية توفير الموارد اللازمة لتوفيرها

والمحافظة عليها.

ومن خلال الدراسة التطبيقية تم تتبع الموازنات التخطيطية التي تقوم بإعدادها المؤسسة المالية وذلك بدراسة قرض استثماري وذلك بعد انشاء مختلف الميزانيات .

وتقوم المؤسسة بتحليل المؤشرات المالية المقدرة و المعلومات التي تحصل عليها وذلك ان الاموال الخاص كافية لتغطية استثماراتها او لا.واتخاذ القرار بامتيازات التي يتمتع بها المشروع.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى النتائج التالية والتي هي عبارة عن إجابات للفرضيات السابقة الذكر :

- ✓ تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الاداريين في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ **تعد** كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية،فالمؤسسة تعتمد على

تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات وذلك لتحسين أدائها واتخاذ القرارات المالية الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة أو المسطرة.

- ✓ لمراقبة التسيير دور هام في الموازنات التقديرية واستخدام هذه الأخيرة يتحقق بوجود نظام رقابة فعال فللمراقب المالي دور يتبين لنا من خلال قيامه بتوزيع التعليمات اللازمة لإيضاح آليات إعداد مختلف الموازنات ومتابعة تنفيذها ومدى توافقها وتسلسلها،كما يقوم بإعداد مختلف الموازنات النهائية مقارنا بين النتائج الفعلية والمقررة لاستخلاص فروقات إيجابية يدعمها أو سلبية يحاول تداركها عن طريق مساعدة المسؤولين في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وكل هذا يساعد على تقييم الأداء وفرض نظام رقابة فعال داخل المؤسسة،

- ✓ يعتمد القرض الشعبي الجزائري عند دراسته لقرض استثماري على اعداد موازنات التقديرية المالية للمشروع استثماري.
- ✓ ان عملية تحليل المؤشرات تساعد اختيار المشروع الانسب وتبين ان كان فيه ربح او خسارة.

قائمة المراجع:

أ-المراجع باللغة العربية:

1-ابو طالب محمد يحي ،**نظام المعلومات الادارية والمحاسبة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ الاجراءات**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،مصر.

2-أحمد صقر عاشور،**ادارة القوى العاملة**،دار النهضة العربية،بيروت،1983 .

3-احمد نور،**المحاسبة الادارية واتخاذ القرارات و بحوث العمليات**،دار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،1997.

4-السعيد فرحات جمعة،**الاداء المالي لمنظمات الاعمال**،دار المريخ للنشر،الرياض،2000.

5-خالص صالح،**تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسات الاقتصادية المستقلة**،ديوان المطبوعات الجامعية،1997.

6-خيرت ضيف،**الميزانية التقديرية**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

7-راوية محمد حسن،**سلوك التنظيمي والأداء**،دار الجامعات ،مصر.

8-زهير ثابت،**كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين**،دار النهضة العربية،مصر،2001.

9-سيد علوة،**الادارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية**، مركز القرار الاستشارات،دار اللامين للطباعة،الطبعة الاولى،2003،مصر.

10-طلال كداوي،**تقييم القرارات استثمارية**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان/اردن،2008.

11-عاطف وليم اندراوس،**التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية.

12-عبد الغفار الحنفي،**تقييم المالي ودراسات الجدوى**،الدار الجامعية،الاسكندرية،2005.

13-فركوس محمد ، **الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير**،ديوان المطبوعات الجزائرية ،1995.

14-فلاح حسن الحسني،**ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،الاردن،2003.

15-محمد سامي راضي ،وجدي حامد حجازي ،**المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات**،الدار الجامعية مصر،،2006.

ب-المراجع باللغة الفرنسية:

1-Mercel laflame ,**le management ;approche systemique** ,goetan morin éditeur,3ed canada,1981

المجلات:

1-دادن عبد الغني،**قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**،مجلة الباحث،الجزائر،العدد اربعة،2006.

2-عبد المالك مزهودة،**الاداء بين الكفاءة والفعالية:مفهوم والتقييم**،مجلة العلوم انسانية،العدد الاول،نوفمبر،2001،جامعة بسكرة.