جامعة غرداي____ة
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصاديـــة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير
القسم: علوم اقتصاديـــــــــة
التخصص: مالية و بنوك
من إعداد الطالبة: بابو عائشة
بعنوان:

دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي

دراسة الحالة على بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة غرداية-

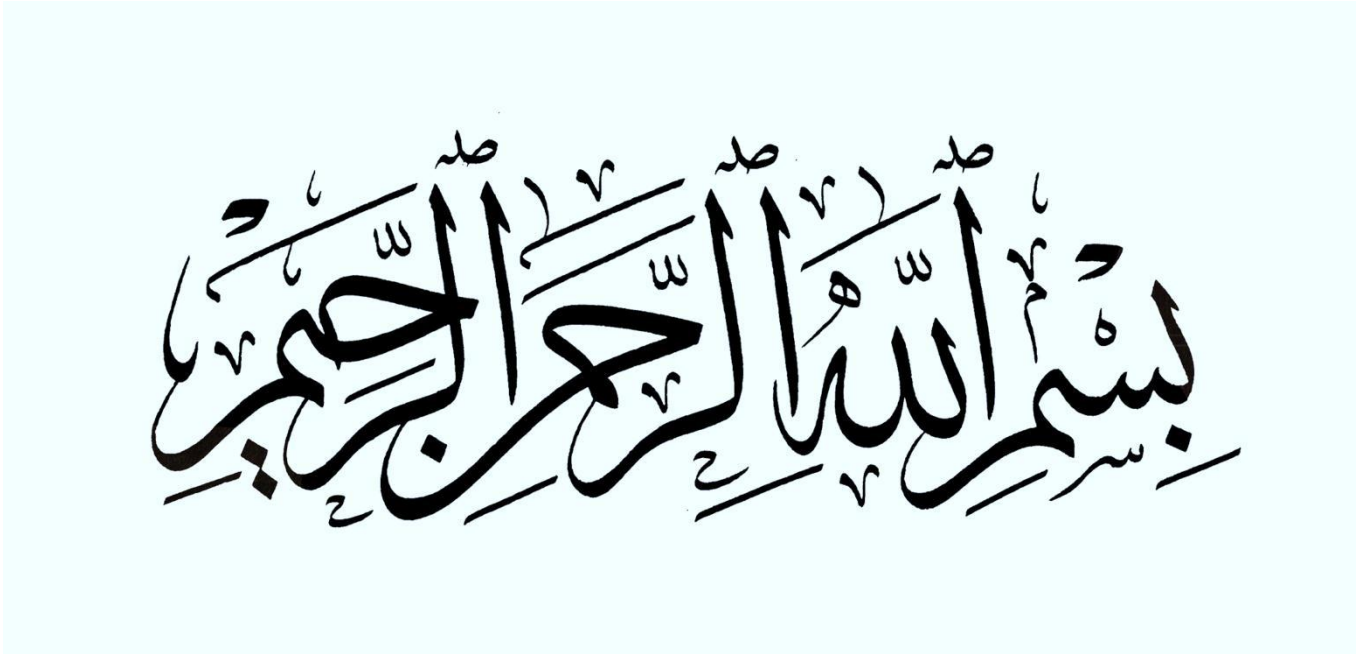
2017/2016

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 24 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
علماوي محمد	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
بوخالفي مسعود	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا
بوخاري عبد الحميد	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مشرفا

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

آية قرآنية

قال الله تعالى:

(سورة المجادلة: الآية 11)

الإهداء

الحمد الله الذي وفقنا لهذا، ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا .

إلى منبع العز و الفضل، إلى صاحب أكبر فضل علي، إلى الذي علمني و أدبني و بجانبي و أضاء لي الدرب بحبه و ثقته، إلى من زرع المبادئ و الأخلاق وقفه الحسنة، حفظه الله،

أبي العزيز . إلى

إلى من غرست فينا العطف صفحات، وصفت لنا الأمل طرقات، ومسحت بإبتسامتها من عيوننا آلام الحياة، وفي صلاتها كم أكثرت من الدعوات، حفظها الرحمان وأطال عمرها، أمي الغالية . إلى

والى زوجي شريك حياتي الذي كان له العون اكبر في نجاز هذا البحث

والى عائلة زوجي من كبيرهم إلى صغيرهم

وإلى من عشت سنوات حياتي معهم، أخوتي

إلى أعمامي وعمتي، و أخوالي و خالاتي، وأبنائهم وإلى كل أفراد عائلتي .

والى كل من أحب و إلى أصدقائي رفقاء دربي .

وإلى كل من قدم لي يد العون لإتمام هذا العمل، وتمنى لي النجاح، وبث في نفسي روح المثابرة

والمضي قدما في دروب الحياة، و أسعده نجاحي.

أهدي هذا العمل، وأشكر كل من قدم لي عونا وساعدني على إتمامه .

الشكر والعرفان

بعد إتمامنا هذا البحث لايسعنا إلا نحمد الله عز وجل ونشكره أن وفقنا لإتمام هذه المادة العلمية بعد الحمد الله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي الهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا بان من علينا بإتمام هذه الدراسة ومن علينا بفضله ونعمة التي لا أحصيها . والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وجميع الأنبياء والمرسلين أما بعد:

يطيب لنا بعد شكر الله عز وجل . أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذنا بوخاري عبد الحميد لتفضله بالإشراف على هذا البحث وتوجيهاته السديدة التي كان لها اكبر الأثر في الانجاز هذا البحث وإخراجه على أكمل وجه .

ولا يفوتنا بان نتقدم بالشكر الموصول الى كل الأساتذة بكلية الاقتصادية وموظفي البنك القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية سائلين ان يجعله الله في ميزان حسناتهم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الموازنة التقديرية واهميتها ومساهمتها في اتخاذ القرار المالي في البنك القرض الشعبي الجزائري CPAبولاية غرداية,ومن اجل الالمام بجميع جوانب الموضوع والوصول الى حل المشكل الطروح ولتأكد من صحة الفرضيات ,تم استعمال اداة من ادوات مراقبة التسيير في البنوك الا وهي الموازنة التقديرية من اجل التعرف على دورها في اتخاذ القرار المالي, حيث قمنا بدراسة ميزانيات التقديرية لموارد واستخدامات البنك التي تم جمعها من وكالات (7) التابعة لديها من اجل تحليلها وتفسيرها ودراستها ومقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة وفي نهاية كل سنة بغرض تحديد قيمة الانحرافات والاسباب التي أدت الى حدوثها والمسؤول عنها, الخروج بالاهداف وبرامج وانشطة جديد واتخاذ قرارات مالية في الوقت المناسب لمعالجة الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية :الموازنة التقديرية,القرارات المالية ,اتخاذ القرار

Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle du budget prévisionnel et de son importance et sa contribution à la prise de décision financière de la Banque de prêt populaire algérien CPA Ghardaia, et de se familiariser avec tous les aspects du sujet et l'accès à résoudre le problème des offres publiques et d'assurer la validité des hypothèses, l'utilisation d'un outil de contrôle de la gestion des outils bancaires, à savoir la le budget prévisionnel afin de reconnaître son rôle dans la prise de décision financière, où nous avons étudié les budgets des ressources estimées de la banque et les utilisations qui ont été recueillies auprès des organismes (7) de son ordre d'analyser, d'interpréter et d'étudier et de comparer le réel avec les résultats de la capacité à la fin de chaque année BGR Z déterminer la valeur des écarts et les raisons qui ont conduit à l'apparition et qui en sont responsables, les objectifs de sortie et de nouveaux programmes et activités et de prendre des décisions financières en temps opportun pour traiter les écarts et les corriger en temps opportun.

Mots clés: budget, les décisions financières, la prise de décision

فهرس المحتويات

آية قرآنية..... II
الإهداء..... IV
الشكر والعرفان..... V
ملخص:..... VI
فهرس المحتويات..... VII
قائمة الجداول..... IX
قائمة الأشكال..... X
قائمة الاختصارات..... XI
المقدمة..... أ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية حول الميزانية التقديرية و القرار المالي..... 1
تمهيد:..... 2
المبحث الأول:الأدبيات النظرية لموازنة التقديرية..... 3
المطلب الأول:ماهية الموازنة التقديرية..... 3
المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الموازنة التقديرية..... 7
المطلب الثالث: إجراءات ومراحل إعداد الموازنة التقديرية..... 11
المبحث الثاني: ادبيات النظرية حول اتخاذ القرار المالي..... 15
المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار المالي..... 15
المطلب الثاني :القرارات المالية..... 20
المطلب الثالث: الموازنة التقديرية كاسلوب اتخاذ القرار المالي..... 29
المبحث الثالث :مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية..... 32
المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة:..... 32
المطلب الثاني : مقارنة الدراسات:..... 35
خلاصة الفصل :..... 36
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حالة القرض الشعبي الجزائري CPA..... 37
التمهيد:..... 38
المبحث الأول : الطريقة و الأدوات..... 39
المطلب الأول : طريقة الدراسة..... 39

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة : 45
المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج 46
المطلب الاول:تحليل النتائج 46
المطلب الثاني:مناقشة النتائج: 49
خلاصة الفصل: 59
الخاتمة 60
قائمة المراجع 64
الملاحق 70

قائمة الجداول

الجدول رقم 1 :يوضح تصنيفات اتخاذ القرار 18
الجدول رقم2 : يوضح مساهمة الوكالات في تحقيق هدف التدفق النقدي في نهاية جوان 2016 46
الجدول رقم 3 : يوضح توزيع الموارد حسب الوكالات (بما في ذلك العملة الصعبة)..... 47
الجدول رقم 4:جدول موارد المقدرة بالدينار في 2017..... 51
الجدول رقم5 :جدول الموارد المقدرة بالعملة الصعبة في 2017 في CPA وكالة غرداية..... 53
الجدول رقم 6:ملخص لاستخدامات المقدرة والمتوقعة في 2017 الوكالةCPA غرداية 55
الجدول رقم 7:جدول يلخص فتح الحسابات ومنتوجات الالكترونية في 2017 لبنك CPA وكالة غرداية 58

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1 وظائف الموازنة التقديرية 6
الشكل رقم2 :مراحل اتخاذ القرار 17
الشكل رقم3 : شكل يوضح مبدأ تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات 31
الشكل رقم 4:الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية 41

قائمة الاختصارات

الرمز	الدلالة باللغة الاجنبية	الدلالة باللغة العربية
CPA	Crédit Populaire d'Algérie	بنك القرض الشعبي الجزائري
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien a l'Emploi des Jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
CNAS	Caisse National des Assurances sociales des salaries	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
CASNOS	Caisse Nationale de Securité Sociales des Non Salaries	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء
CIB	Carte inter bancaire	بطاقة السحب الالكتوربي
TPE	Terminaux de paiements Electroniques	دفع الالكتروني

المقدمة

يستوجب التطور الذي حدث في حجم ونشاط البنوك التجارية والمؤسسات المالية استخدام الامثل والرشيد لمواردها المالية المتاحة ,حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وزيادة ربحيتها, بإعداد الموازنات المختلفة لرفع كفائتها الادارية وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وبالتالي تعمل على تحريك الجهود والأنشطة وزيادة الربحية والأداء الجيد وتحقيق التنافسية والميزة النسبية عن غيرها من البنوك والمؤسسات التي لا تستخدمها,اذ تعد الموازنات التقديرية احد اهم الادوات المحاسبية التي تستخدمها هذه الأخيرة لما تتصف به من وجود خطط الاستراتيجية دائمة او خطط طويلة الاجل التي تسعى لتحقيقها عبر فترات زمنية من خلال وسائل وادوات ترتبط بهذه الابعاد الاستراتيجية ,بالاضافة الى تحقيق التوازن بين الاهداف والامكانيات المتاحة والاستغلال الرشيد لهذه الموارد, الموازنات التقديرية هي صورة من صور التخطيط المالي والاقتصادي لتوضح بالتفصيل ما يجب تحقيقه من ايرادات ومصادر دخل اخرى لتغطية النفقات خلال فترة زمنية محددة فضلا عن إن للموازنة دور كبير في مجال التخطيط والتنسيق والرقابة بين الادارات المختلفة داخل الشركة ,وبالتالي التوصل الى افضل الاساليب, ومنه يمكن القول إن الموازنات التقديرية تعتبر كخطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء وتوجيه موارد الشركة نحو الاستغلال الأمثل (وهي من أهم أساليب المحاسبة الإدارية) ولا يقتصر دور الموازنات التقديرية على التعبير عن الخطط وإنما تعتبر أساسا للمقارنة مع النتائج المحققة بالفعلية لتحقيق فاعلية الرقابة على الأداء , وفي الواقع إن اتخاذ أي قرار في مجال نشاط معين يكون له أثارا على المجالات الأخرى,فالموازنات التقديرية تتيح الفرصة للمسير للتعرف على المشاكل التي تعترض خطط وبرامج المؤسسة لدراستها واتخاذ القرارات اللازمة. كما انه قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسبا لقياس النتائج والحكم على الأداء.

- **تحديد الإشكالية:**

وبناء على ما تم استعراضه يبرز لنا التساؤل التالي:

ماهو دور الميزانية التقديرية في اتخاذ القرار المالي في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ولاية غرداية؟

ويقودنا هدا السؤال الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:

- **التساؤلات الفرعية:**

✓ ماهي الميزانية التقديرية ؟ وهل هناك فرق بين موازنة والميزانية ؟

✓ ما نوع العلاقة بين اتخاذ القرارات والميزانية التقديرية ؟

✓ ما هي عملية اتخاذ القرار ؟

✓ هل استخدام الموازنات التقديرية في المؤسسة يساهم في اتخاذ القرار المالي؟

✓ هل يمكن اتخاذ القرار المالي دون اللجوء الى الميزانية التقديرية؟

- **الفرضيات:**تتمثل فرضيات الدراسة في ما يلي:

✓ – الموازنة التقديرية هي خطة شاملة ومنسقة, تعبر بشكل مالي عن أنشطة ,وموارد المؤسسة خلال فترة مقبلة.

– الموازنة تعتبر عمل تقديري لأنشطة مستقبلية خلال فترة زمنية معينة , بينما تعبر الميزانية عن مركز المالي الفعلي للبنك في تاريخ معين.

✓ العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات علاقة تكامل وتداخل.

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

✓ نعم استخدام الموازنات التقديرية في المؤسسة يساهم في اتخاذ القرار المالي.

✓ لا يمكن اتخاذ القرار المالي دون اللجوء الى الميزانية التقديرية.

- **مبررات اختيار الموضوع**

✓ **دوافع ذاتية تتمثل في :**

– الرغبة الشخصية في البحث في هذا المجال والذي يتماشى مع طبيعة تخصصنا.

– محاولة إضافة مرجع جديد حول الموضوع والرغبة في إثراء المكتبة بمثل هذه المراجع .

✓ **دوافع موضوعية تتمثل في :**

– أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة لكونها تعبير المالي و الكمي لأهداف البنك والتي من خلالها يمكن تطبيقها وقياسها.

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

- **أهمية الدراسة:** وتبرز من خلال:

✓ توضيح وتفسير العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات المالية ,

✓ توضيح دور التي تؤديه الموازنة التقديرية ومدى إمكانية الاستفادة منها في ترشيد صنع القرار المالي ,

✓ إبراز الدور الهام والمميز للموازنات التقديرية الذي تؤديه في مجال الإدارة والتسيير الفعال في البنوك, بشكل عام والدفع بالمؤسسات الجزائرية لاستعماله,

✓ إظهار أثر الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات مالية المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة,

وقبل أي من الأهداف المذكورة، فالهدف الرئيسي لأي باحث عند تبنيه بحثا معينا هو التزود بالمعرفة وإزالة كل غموض يحيط بالموضوع الذي يريد معالجته وتوظيف المادة العلمية والمنهجية المكتسبة خلال سنوات الدراسة,

- **أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

✓ الاحتكاك المباشر بالميدان العملي في البنك

✓ إظهار مدى اعتماد البنوك الجزائرية على الموازنة التقديرية كأداة تسيير وفعالة في اتخاذ القرارات المالية .

✓ توجيه متخذ القرار إلى طرق إنشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية يتضمن كيفية دراسة الانحرافات وتحليلها للخروج بالقرارات المناسبة .

✓ توضيح دور الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف البنك.

✓ توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات المالية في البنك .

✓ الاهتمام بالموازنة التقديرية وكيفية إعدادها في البنك.

- **حدود الدراسة**: وتمثلت حدود الدراسة في:

✓ **الحدود المكانية:**

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بالكيفية التي تمارس الموازنة التقديرية في البنوك وكإسقاط على واقع الحال بالنسبة للبنوك الجزائرية اخترنا بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ولاية غرداية.

حددنا المجال الزمني للدراسة ثلاثة سنوات: 2017/2016/2015.

- **منهج الدراسة:**

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع،الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للموازنة التقديرية و للكيفية التي يتخذ بها القرار، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين الموازنة التقديرية وعملية اتخاذ القرارات من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية للبنك القرض الشعبي الجزائري CPA بولاية غاردية, أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة حيث اقتصر الجانب التطبيقي على تحليل ميزانيات البنك وجدول الحسابات النتائج الاستغلال والاستثمار والتمويل ، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية للموازنة التقديرية، والتطرق أيضا لتوجهات البنوك الجزائرية نحو تطبيق فعال لهذه الأداة، والولوج أكثر لمدى الاستفادة من الموازنة التقديرية كأداة لترشيد قرارات، بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في:

- **المقابلة الشخصية**: استكمالا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، من محيطها وبيئة داخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها على المقابلات الشخصية، هذه الأخيرة التي تمت مع مدير مراقبة التسيير للبنك القرض الشعبي الجزائري CPA بولاية غرداية.
- **الملاحظة**: من خلال الزيارة الميدانية للبنك محل الدراسة لمديرية مراقبة التسيير والمكاتب التابعة لها، ومن بين أدوات البحث المستعملة تقارير الميدانية لبنوك والملتقيات العلمية والوطنية والدولية ,كذلك المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجلات والنشرات الإلكترونية والأقراص المضغوطة، وكذا الاعتماد على الإنترنيت كأداة بحث هي الأخرى.

- **صعوبات الدراسة :**

✓ فترة الدراسة جاءت في وقت انشغال عمال مصلحة المالية في ميزانية السنة الماضية.

✓ صعوبة الحصول على معلومات المالية الخاصة بالبنوك ميدانيا وذلك بحجة سرية الموضوع.

- **محتوى البحث:**

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سيتم دراسة هذا الموضوع في فصلين، تسبقهم في ذلك مقدمة و تليهم خاتمة، وذلك كما يلي :

سنتطرق في الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية لموازنة التقديرية واتخاذ القرار ، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث يتمثل المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية لموازنة التقديرية والذي يتضمن ثلاث مطالب تمثل المطلب الأول ماهية الموازنة التقديرية، وتضمن المطلب الثاني أنواع ومبادئ الموازنة التقديرية وفي المطلب الثالث فقد تضمن إجراءات ومراحل إعداد الموازنة التقديرية, أما في المبحث الثاني بعنوان الأدبيات النظرية اتخاذ القرار المالي والذي تضمن ثلاث مطالب ,في المطلب الأول يتم عرض ماهية اتخاذ القرار وفي المطلب الثاني تضمن خطوات وأساليب اتخاذ القرار ,وفي المطلب الثالث تضمن ماهية القرارات المالية ,أما في المبحث الثالث سيتم عرض الدراسات السابقة لتحليل وتفسير بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرار,الذي يبرز أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تخص نفس الموضوع محل الدراسة . .

أما في الفصل الثاني بعنوان الدراسة الميدانية لأثر الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي بالبنك القرض الشعبي الجزائري CPAبولاية غرداية,الذي تم تقسيمه إلى مبحثين وكل مبحث تضمن مطلبين ,في المبحث الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية(طريقة والأدوات) والذي تضمن في المطلب الأول الطريقة المنهجية المتبعة وفي المطلب الثاني الأدوات المستخدمة ,أما في المبحث الثاني بعنوان مناقشة نتائج الدراسة والذي تضمن في المطلب الأول النتائج الدراسة وفي المطلب الثاني مناقشة النتائج.

وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن ملخص أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة إضافة إلى التوصيات والاقتراحات وأفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية حول الميزانية التقديرية و القرار المالي

تمهيد:

تواجه العديد من البنوك مشاكل وصعوبات في إدارة مواردها المالية المتاحة , نتيجة لكبر حجمها وتشعب أنشطتها ,لذلك لجأت البنوك إلى أساليب مختلفة لتساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة وتعتبر الموازنة التقديرية إحدى تلك الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الغايات ,إذ تعتبر من أهم الوظائف التي تستخدما البنوك لإنجاح في تحقيق أهدافه الذي يعود على مستوى التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها , من خلالها يمكن المسئولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المتعلقة بالتمويل والاستثمار و بالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية اتخاذ القرار المالي في البنك, ولمعرفة هاتين الوظيفتين تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول :الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية

المبحث الثاني :الأدبيات النظرية حول اتخاذ القرار المالي

المبحث الثالث الدراسات السابقة .

المبحث الأول:الأدبيات النظرية لموازنة التقديرية

حتى يتمكن البنك من ممارسة مختلف وظائفها من تنسيق وتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة تقوم باستخدام بعض الأدوات والوسائل المحاسبية وتعتبر الميزانية التقديرية إحدى هذه الأدوات التي تساعدها في ممارسة وظائفها وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة للوصل إلى أهداف الأساسية للبنك.

المطلب الأول:ماهية الموازنة التقديرية

أولا :01- مفهوم الموازنات التقديرية:

يرتبط مفهوم الموازنات التخطيطية بالمفهوم الحديث للإدارة العلمية في المشروعات الاقتصادية وتعد الموازنات التخطيطية من أهم الوسائل الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة، وبذلك تشكل أحد الأركان الرئيسية للمحاسبة الإدارية. وكلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالإنسان يوازن بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه ومن هنا يطرح لنا عدة تعار يف للموازنة التقديرية نذكر منها ما يلي:
تعرف الموازنة التقديرية على أنها "مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية,وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل والقصير الأجل,ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة,وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معيارا لتقييم الأداء يلتزم به المسئولين عند التنفيذ,حيث تحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساس لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة المحاسبية وتقييم الأداء" [1] .

ويخلط البعض بين لفظة الموازنة "Budget" , والميزانية "Balance Sheet" نتيجة لتقارب للفضي بين المصطلحين في اللغة العربية , "فالموازنة تعتبر عمل تقديري لأنشطة مستقبلية خلال فترة زمنية معينة , بينما تعبر الميزانية , والتي تتبع عادة بكلمة عمومية , عن مركز المالي الفعلي للبنك في تاريخ معين" [2] .

وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن خطة في شكل برنامج رقمي لبعض النتائج المتوقعة ,حيث توضح كم من الأموال التي ستنفق, وكيف يتم استردادها, وكمثال على ذلك قيام البنوك بتمويل بعض مشروعات الشباب, أو تمويل المشروعات الصغيرة, حيث تحوي الموازنة التي ستقرض للشباب والمشروعات وكيفية استردادها" [3].

كما عرفها دكتور ناصر عدون و آخرون" هي تعبير كمي ومالي لأهداف المؤسسة المسطرة"[4]

---

[1]-زيد محمود موسى عليان,"**مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء**",رسالة ماجيستير,جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا,قسم المحاسبة,أيار/2009 ص 14.

[2]- سالم حلس, "**دورة الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في المؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية**", مجلة الجامعة الإسلامية , سلسلة العلوم الإنسانية , العدد الأول , المجلد الرابع عشر , غزة , فلسطين , 2005 ,ص 136.

[3]-جميل احمد توفيق , **إدارة الأعمال "مدخل تطبيقي"**, دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت , 1986, ص 166 .

[4]-ناصر دادي عدون وآخرون ,"**مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**" :حالة بنوك , دار المحمدية , الحامة ,الجزائر ,2004 ,ص 47 .

وهناك عدة تعريفات للموازنة التقديرية, منها ما يلي :

- ويعرف الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها" أسلوب لتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة ومختلف المسئولين إلى برنامج عملي رقمي " [5].
- أما عبد الغني فقد عرف الموازنة بأنها" ترجمة مالية وكمية ونقدية لأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها مستقبلا خلال فترات مقبلة" فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج الشركة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلا,وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال,وخفض التكاليف,وتحقيق نسبة ربح معينة, وتقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيرا رفع الكفاية الإنتاجية" [6].
- أما Garrisson فقد عرف الموازنة على أنها"خطة تفصيلية للحصول على موارد وغيرها واستخدامها خلال فترة مقبلة , وهي خطة للمستقبل معبرا عنها بشكل رسمي" [7].

* تعرف أيضا " الموازنة التقديرية بأنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف و أفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل و أعلى العوائد للمشروع و بأقل الأخطار و هو علم له قواعد و أصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق و القدرة على التنبؤ و تحليل الماضي و الإعداد للمستقبل" [8] .

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها خطة تقديرية مالية شاملة لنشاطات المؤسسة المالية لفترة مالية مستقبلية معبرا عنها كميا وقيميا , تعمل على تحقيق أهداف وخططها بطريقة مدروسة وبمشاركة جميع مستويات الإدارية المختلفة , وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المالية باستخدام أفضل الوسائل والأساليب المتاحة.

02- خصائص الموازنات التقديرية:يمكن حصر خصائص الموازنة التقديرية في النقاط التالية:

- تعتبر الموازنة عن تقديرات كمية وقيمية لبرامج وأنشطة البنك .
- تعتبر الموازنة خطة شاملة ومنسقة , تتعلق بفترة مستقبلية .
- تمكن الموازنة التقديرية الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة , وفي الوقت المناسب .

- تعتبر الموازنة أداة فعالة للتخطيط ,والتنسيق , والرقابة , من خلال ترجمة خطط المؤسسة إلى مجموعة من البيانات المالية, والكمية, في موازنات فرعية , يتم التنسيق بينها في إطار موازنة واحدة تشمل كافة

[5] - Claude Alazar et Sabine Separi ,"**Contrôle de Gestion**" , DUNOD, Paris ,5eme édition ,2001,P :275.

[6] -عبد الغني فؤاد حسين," **دليل مهني في الموازنات التقديرية**", ماسترز للنظم الإدارية والمحاسبة, ص 05 .

[7] -Garrisson ,Ray H & Eric W.Noreen , " **Managerail Accounting** " ,Tenth Edition , Mc Graw- Hill /Irwin Companies ,USA , 2003, P :418.

[8] -سومر اوتاني, "**التخطيط المالي**", ماجيستر إدارة أعمال , جامعة دمشق, 2009 ,ص 04 .

المستويات الإدارية في المؤسسة , ومن ثم الرقابة على تنفيذ هذه الخطط , عن طريق المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلية , والتقديرات المخططة في الموازنة , لاكتشاف الانحرافات بينهما , واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في الوقت المناسب .

ثانيا:أهمية الموازنة التقديرية[9]:

تظهر اهمية الموازنة التقديرية في المرحلة الاولى من خلال اهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي يقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة ,فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي تنسيق بي الاجهزة الفنية والمالية وتوجيه الامكانيات المتاحة وذلك من خلال مرحلة الموازنة Bud gétisation ,اما في المرحلة الثانية فاهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في اعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل حسابات النتائج التقديرية للميزانية التقديرية Bilan provisionnel.

وذلك على اساس ان الموازنة التقديرية هي المخطط العام ,وهي التنفيد العملي ,وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الاداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات .

ثالثا:أهداف الموازنة التقديرية: إن قيام المؤسسة باعتماد الموازنات التقديرية يحقق مجموعة من الأهداف أهمها[10]:

- توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
- تشجع الموازنات المديرين للتفكير والتخطيط للمستقبل بدلا من الاهتمام بالأمور المستجدة ومتابعتها وإيجاد حلول لها.
- تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المؤسسة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة.
- تساعد الموازنات التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة.
- تساعد الموازنات على التنسيق بين أقسام المؤسسة من أجل ترابط أداء الأقسام وعدم وجود فجوة بين أداء الأقسام المختلفة.

ثالثا:وظائف الرئيسية الموازنات التقديرية: يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الأتي[11]:

---

[9]- كوثر بوغابة" **دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ,دراسة حالةمؤسسة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة–** ",مذكرة تخرج ماستر,تخصص مالية مؤسسة,كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة ورقلة, 2012,ص41

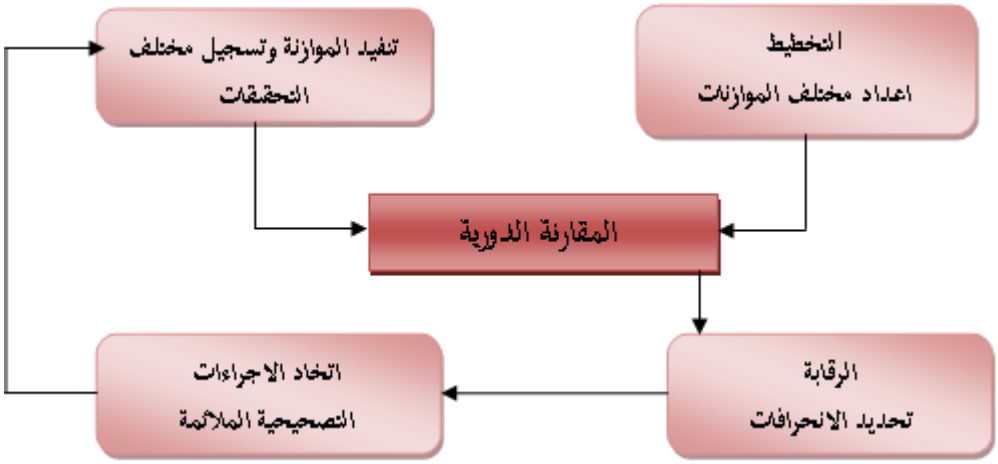
[10]- اسماعيل يحي التكريتي وآخرون، **المحاسبة الادارية قضايا معاصرة**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص ص 268-269.

[11]- محمد فركوس – الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير- ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 2001. ص 04.

1. التخطيط:إن التخطيط يقوم على أساس الاختيار لبديل من البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة ، ومهما كانت أهداف المؤسسة (تعظيم العائد أو الربح أو فتح أسواق جديدة ....) فيجب أن تكون واضحة ومحددة ومرتبة حسب أهميتها ومن ثم وضعها في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية.
2. التنسيق:إن وظيفة الموازنات التقديرية هي التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لتحقيق الأهداف ككل ، و لهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة و لكل قسم ولكن يشترط تحقيق الانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة.
3. الرقابة:إن الموازنة التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة للرقابة ، والموازنة السنوية تقسم إلى موازنات فصلية لغرض الرقابة و المتابعة المستمرة ومقارنة التقديرات مع الانجاز الفعلي و من ثم الوصول إلى إعداد تقارير تتعلق بالأداء ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.
4. التحفيز:إن التحفيز يولد لدى الأشخاص شعورا يدفعهم إلى التعاون و الإخلاص في العمل و يجعلهم أكثر أمانا واطمئنانا ، الأمر الذي يشجعهم على العمل بجد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

بحيث يمكن تمثيل الوظائف من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1 وظائف الموازنة التقديرية



Source: Claude ALAZAR et Sabine SEPARI, Contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 5éme édition, 2001,P: 275.

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ الموازنة التقديرية

اولا: أنواع الموازنات التقديرية: تنقسم حسب كل معيار إلى[12]:

01: أنواع الموازنات التقديرية من حيث الفترة الزمنية: ووفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، وهي ترتبط بأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها فهناك أهداف إستراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.

أ) **موازنات طويلة الأجل:** تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل وهي متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتغطي فترة تفوق خمسة سنوات وغالبا تهتم وتخطط للاستثمارات المالية.

ب) **موازنات متوسطة الأجل:** عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية.

ج) **موازنات قصيرة الأجل:** ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط للمؤسسة خلال دورة مالية قادمة، وتعتبر جزء من الموازنات طويلة الأجل.

02: من حيث المرونة: حسب هذا المعيار تقسم الموازنات إلى قسمين: الموازنات التقديرية الثابتة والموازنات التقديرية المرنة (المتغيرة)

أ . **الموازنة الثابتة:** تبنى الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط.

ب . **الموازنة المرنة (المتغيرة):** ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، لغرض المراقبة وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك و تتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات.

03: **من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية:** تقسم حسب مدة التصنيف إلى موازنة المسؤولية وموازنات البرامج.

أ) **موازنة المسؤولية:** إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض

[12]-ناصر دادي عدون وآخرون، **دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2008، ص 107-108.

الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

ب) **موازنة البرامج**: تساعد هذه الموازنة على إتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية...الخ.

04: **من حيث وحدة القياس**: هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني مثل موازنة الإنتاج، وموازنات معبر عنها على أساس نقدي، ونجد الموازنات المعبر عنها عينيا في المؤسسات الإنتاجية، إلا أن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظرا لإعتمادها على المعلومات المستقاة من المحاسبة العامة أو محاسبة التكاليف، ولأنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة فهناك قاسم مشترك هو القياس النقدي.

ثانيا:مبادئ الموازنات التقديرية:

في الواقع العملي هناك العديد من المبادئ التي تحكم عملية إعداد الموازنات التخطيطية والتي يجب مناقشتها باعتبارها الأساس الذي يحكم عملية إعداد الموازنات التخطيطية بصورة سليمة ومن هذه المبادئ:

01- مبدأ الشمول[13]:

يقصد به أن تشمل الموازنات التخطيطية جميع إدارات المنشأة وأقسامها المختلفة ومراكز المسؤولية فيها، وبذلك فأن أرقام الموازنة تغطى جميع أوجه النشاط بالمنشأة باعتبارها خطة شاملة لفترة مستقبلية تهتم بالجزء والكل في آن واحد.

وهذا يعنى أن الموازنة تعتبر خطة شاملة لجميع أوجه النشاط وليست خططاً فرعية كل منها قائم بذاته، وهذا يتطلب التنسيق بين الخطط الفرعية للأقسام المختلفة، وذلك لتحقيق التكامل بين الجهود مما يؤدى إلى أمكانية الاعتماد على الموازنات كأساس للرقابة وتقويم الأداء.

ومن هنا كان لابد من أن تعد بيانات الموازنة بحيث تشمل جميع أوجه النشاط بالمنشأة وتغطى جميع العمليات، وتمتد إلى جميع المستويات الإدارية بالمنشأة.

02- مبدأ التنبؤ وإعداد البيانات تقديراً عن فترة قادمة:

[13] – محمد موسى محمد النجار ,"**العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة** ", الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة , قسم المحاسبة والتمويل ,قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في المحاسبة والتمويل ,2006, ص36.

يتم إعداد بيانات الموازنات التخطيطية لفترة قادمة عن طريق التنبؤ والتقدير باستخدام الوسائل والقواعد العلمية، وهناك أربعة طرق لإعداد التقديرات وهى:

أ/ الطريقة التاريخية: وهذه الطريقة تستند على البيانات التاريخية والتجارب الماضية دون الاهتمام بإمكانيات المنشاة وقدراتها المتاحة ولا تتبع الأصول العلمية والفنية للنشاط وأيضاً لا تأخذ في الاعتبار ظروف المستقبل .

ب/– الطريقة الإحصائية: وتستند هذه الطريقة على تطبيق مبادئ الإحصاء على البيانات التاريخية الماضية التي حدثت في فترات ماضية وتدرس اتجاهاتها في الفترة القادمة.

ج/ الطريقة العلمية: وهى تستند على فحص الظروف التي تعمل بها المنشأة وذلك بعمل دراسات فنية وهندسية وإحصائية شاملة ثم تقوم الإدارة نتيجة لتلك الدراسات بما ينتظر حدوثه في المستقبل.

د/ الطريقة الواقعية: في هذه الطريقة تستخدم التجارب الماضية مع البيانات التاريخية بالإضافة إلى دراسة لما يتوقع حدوثه في المستقبل.

03– مبدأ التوزيع أو التوقيت الزمني[14]:

وهذا المبدأ يشير إلى توقيت عمليات المنشأة التي تتضمنها الموازنة التخطيطية وتوزيع عملياتها على مدار فترة الموازنة حتى يمكن أحكام الرقابة ومتابعة التنفيذ.

وعملية التوزيع الزمني لا تعنى بالضرورة أن يكون التوزيع بالتساوي بل أن المقصود هو فقط توزيع التقديرات على فترات السنة طبقاً لاحتمالات الصرف أو التحصيل حتى تمكن من الرقابة على التنفيذ .

04– مبدأ ملائمة الموازنات التخطيطية:

أن لكل منشأة أهدافها وقدرتها، فيجب أن تكون الموازنة التخطيطية الخاصة بالمنشاة تعبر عن أهدافها التي تسعى إليها مع اتسام هذه الموازنة بقدر معقول من المرونة حتى يتثنى لها مجابهة الأزمات غير المتوقعة .

05– مبدأ الربط بين التقديرات المختلفة ومراكز المسؤولية[15]:

حتى تكون الموازنات التخطيطية أداة فاعلة لتحقيق وظائفها فلابد من الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية في المنشأة، ويمكن أن يتحقق هذا الربط عن طريق توزيع تقديرات الموازنة على وحدات المنشأة المختلفة، وهذا

---

[14] – **بن زعيط وهيبة ، موايي بحرية "الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية وهران SNVI"** مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009,ص 5 .

[15] – محمد موسى محمد النجار,مرجع سابق, ص 39 .

يتطلب إعداد تقارير رقابية دورية عن هذه المراكز بحيث يمكن متابعة أداء كل مركز ويتم تحميل كل مركز من مراكز المسؤولية بنود التكاليف المسئول عنها والتي تخضع لرقابته فقط .

06- مبدأ المرونة:

أن الموازنات التخطيطية "خطة تغطى كافة أوجه النشاط لفترة مستقبلية" حيث إن الموازنات تتعلق بالمستقبل الذي يتسم بعد التأكد فأن تقديرات الموازنة يجب أن تتسم بالمرونة، ويقصد بمرونة الموازنة أمكانية تعديل الأرقام وتقديرات الموازنة بسهوله ويسر16.

الموازنة التخطيطية ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق عدة أهداف وبالتالي لابد من مراعاة الظروف السائدة بحيث لا تصبح الموازنة عقبة نتيجة تغير الظروف .

07- مبدأ المشاركة:

يقصد به مشاركة جميع المستويات الإدارية بالمنشاة في إعداد الموازنة التخطيطية، وإلا شعرت هذه المستويات بأن الموازنات وسيله مفروضة عليها، ومن الأنسب أن الإدارات التي تقوم بالتنفيذ الفعلي تكون مسئولة عن وضع خططها. ومشاركة جميع المستويات في عملية الإعداد تؤدى إلى زيادة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ الأمر الأذى يدفعهم إلى إنجاحها بكل السبل .

وعملية المشاركة في إعداد الموازنة تعنى الاستفادة من خبرة جميع المسئولين بالمنشاة عند التخطيط، ومبدأ المشاركة يتطلب وجود قدرة ذهنية بعملية التخطيط لدى المشاركين في عملية إعداد الموازنات التخطيطية، وعلية في حالة عدم توفر هذه القدرة فانه يؤدى إلى نتائج سلبية مما يعرض عملية إعداد الموازنة إلى التأخير أو إعطاء تقديرات غير واقعية مما يتعارض مع الأهداف الرئيسية للموازنات التخطيطية .

08- مبدأ اعتبار الموازنة التخطيطية بعد اعتمادها معياراً للأداء:

يمكن اعتبار الموازنة بعدد اعتمادها كمعيار لتقييم الأداء خلال فترة الموازنة، إذ تصبح الموازنة عندئذ ملزمة لكافة المستويات بالمنشأة مما يضمن تحقيق رقابة فاعلة على كافة العمليات، وفي الوقت نفسه يمثل اعتماد الموازنة إذناً بتنفيذ جميع العمليات الواردة فيها، ومن ناحية أخرى تعتبر الموازنة بعد اعتمادها مستنداً رقابياً هاماً17 .

---

[16] – وائل محمد إبراهيم خلف الله , "**واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية**" , دراسة ميدانية –قطاع غزة , قدم هذا البحث لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ,2007, ص59 .

[17] – محمد موسى محمد النجار, مرجع سابق , ص41.

يتضح مما سبق أن المبادئ العلمية للموازنات التخطيطية تعتبر مرجعاً يتم الاسترشاد به في إعداد الموازنات التخطيطية حيث تساهم في تحقيق النقاط التالية:

1. توضيح طبيعة الموازنات التخطيطية للمتعاملين بها وشرح دلائلها ومعانيها.
2. تطوير الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات التخطيطية.
3. ترشيد استخدام الموازنات التخطيطية في الحياة العملية.

المطلب الثالث: إجراءات ومراحل إعداد الموازنة التقديرية[18]

أولا:إجراءات إعداد الموازنات التقديرية:Budgeting Procédures

تعتبر عملية إعداد الموازنة التقديرية تضافر لجهود العاملين من مختلف المستويات الإدارية, ويجب ان تتم عملية إعداد الموازنة تحت إشراف جهة معينة, تتفرغ لدارة الموازنة التقديرية من حيث صياغتها بالشكل النهائي , ومتابعة تنفيذها, وإعداد تقارير المقارنة والمتابعة اللازمة, ونناقش إجراءات إعداد الموازنة التقديرية, وذلك على النحو الآتي:

01- تشكيل لجنة للموازنة التقديرية:

لجنة الموازنة هي لجنة أو جهة المسئولة عن إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة , وتتكون من مدراء الوحدات التنظيمية في المؤسسة , ويرأس هذه اللجنة شخص مسئول يسمى مدير الموازنة

02- تعين مدير الموازنة :

مدير الموازنة هو الشخص الذي يكون مسئولا عن أعمال لجنة الموازنة , من اجل إتمام و إكمال إجراءات الموازنة وتتلخص مهامه في الآتي:

أ . تصميم وإصدار الأشكال والتعليمات اللازمة لإعداد الموازنة.
ب . تقديم المساعدة الفنية وتوضيح فكرة الموازنة لمختلف المستويات الإدارية.
ج . تعليم فريق عمل لجنة الموازنة على آلية إعداد الموازنات .
د . جمع وتحليل وتنسيق بيانات الموازنات الفرعية المقدمة إليه .
هـ . تقييم الأداء الفعلي والتقرير عنه .

03- تحديد العامل الأساسي في الموازنة :

[18]- محمد موسى محمد النجار, مرجع سابق, ص43 .

ويقصد بالعامل الأساسي للموازنة هو نقطة الانطلاق التي تبدأ منها عملية إعداد الموازنات التقديرية, ويختلف هذا العامل من مؤسسة لآخر حسب طبيعة النشاط , وتحديد هذا العامل يتوقف على عوامل داخلية والخارجية للبنك.

ثانيا:مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

مما سبق , نجد أن الإجراءات إعداد الموازنة التقديرية تشتمل على مجموعة من النقاط , تعدد أيضا مراحل التي تمر بها عملية إعداد لموازنة التقديرية , حيث توجد خمسة مراحل رئيسية و المتمثلة في:

مرحلة الأولى :مرحلة تحديد الأهداف (مرحلة الدراسة والتحضير لإعداد الموازنة التقديرية):

تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المنشأة و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف طويلة متوسطة المدى و قصيرة المدى و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي، ولتحديد أهداف يجب على اللجنة المسئولة عن إعداد الموازنة أن تحدد ما يلي:

-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.

في ضوء هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحديد الخطوات الرئيسية للسياسة العامة وترجمتها كميا وماليا ، وتعتبر هذه المرحلة أساساً لعملية التخطيط[19] .

المرحلة الثانية: مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية:

رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشاة المختلفة, ومن أمثلة هذه السياسات[20]:

- سياسة اختيار مصادر الأموال

[19]-خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية , **"الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنة لأغراض التخطيط والرقابة"** , 2006, ص 133.

[20]-سومر اوتاني, **مرجع سابق** ,ص07.

- سياسات استخدام الأموال
- سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية
- سياسة منح الائتمان و التحصيل
- سياسة توزيع الأرباح
- سياسة الرقابة على استخدام الأموال

ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة و مع الأهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة و تساعد هذه التفاصيل و الإجراءات على تبسيط العملية الإدارية .

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 المؤسسة.

وتعد هاته المرحلة مهمة لتحقيق الترابط بين الخطط والسياسات الفرعية لنشاطات المصرف وجمعها في خطة واحدة متكاملة ومتوازنة. كما يجب على المؤسسة تحديد وضعية المصرف بالنسبة للهدف المراد تحقيقه ، وجمع وتحليل معلومات عن العوامل الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها.

ليتم بعد ذلك تحديد الأهداف العامة ، ووضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة ، فبعد تحديد الأهداف العامة يجب على المؤسسة تحديد الوسائل والأدوات لتحقيق أهدافها.

ليتم بعد ذلك ترجمة أهداف وإستراتيجياتها التي ستعتمد عليها في تحقيق أهدافها إلى خطة مالية.

وفي الأخير يجب وضع الإطار العام للموازنات وذلك من خلال تحديد الأهداف التفصيلية لكل مركز مسؤولية وتقديمها للإدارة العليا للمؤسسة لدراستها وتنسيقها وتشكل في مجملها الإطار العام للموازنات[21].

المرحلة الثالثة: مرحلة إعداد الموازنات:

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

[21]–وائل محمد إبراهيم خلق الله, "**واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة**" , مذكرة قدمت للاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في المحاسبة والتمويل , غير منشور , الجامعة الإسلامية , فلسطين , 2007, ص 62 -66.

الأعمال، نسب الهامش ، حصص السوق ... إلخ ، وهنا يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير والمتمثل في عملية التقييم الشامل لهذه الميزانيات المبدئية ، والتأكد من مدى مصداقية الأرقام والقيم التي حددها رؤساء المراكز،إضافة إلى النظر في مدى تناسقها فيما بينها.

حيث الإدارة العليا في المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المؤسسة وعلى ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة طويلة الآجل ، وانطلاقاً من الأهداف التفصيلية . ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

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

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

3-إعداد 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.

4-تجميع الموازنات وإعداد الموازنة الشاملة.

المرحلة الرابعة:مرحلة اعتماد الموازنة:

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

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

2-عرض الموازنات ومناقشتها من قبل أعضاء لجنة الموازنة.

3-تعديل 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 العليا في البنك للموافقة عليها واعتمادها.

مرحلة الخامسة: مرحلة التنفيذ والمتابعة:

تأتي هذه المرحلة أولا بأول , من خلال إعداد تقارير الأداء , وتحديد الانحرافات , والتقصي عن أسبابها , واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب , يتم إبلاغ كافة الدوائر التابعة للبنك بموازناتهم التقديرية .

ومن هنا يتم البدء بتنفيذ الأنشطة وفقا للموازنة التقديرية , ومتابعة هذا التنفيذ والتقرير عنه , فبعد اعتمادها من طرف الإدارة العليا للبنك تبدأ مرحلة التنفيذ والمتابعة على النحو الآتي[22] :

مرحلة التنفيذ: هنا يتم إبلاغ الدوائر المختلفة التابعة للبنك بالصورة النهائية لموازنتهم للبدء بتنفيذها , فيقوم المسئولون في كل دائرة أو بنك بعرض الموازنات على مرؤوسيهم , وشرحها لهم بهدف إزالة أي سوء فهم من قبلهم.

مرحلة المتابعة: هنا يتم متابعة نتائج الأداء الفعلي , ومقارنتها بتقديرات الموازنة , لمعرفة مدى سلامة التنفيذ , وتصحيح الانحرافات قد تحدث , وهذا سيؤدي إلى تحقيق رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة.

المبحث الثاني: ادبيات النظرية حول اتخاذ القرار المالي

يحتاج متخذ القرارات إلى المعلومات ليستخدمها في عملية صنع القرار، فيحصل عليها من خلال ما يتوفر للمؤسسة من نظم للمعلومات الإدارية وباقي الأنظمة الفرعية، فتساعد هذه الأنظمة على تدفق المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وما دام أن هذه المعلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، فيجب أن تكون هذه المعلومات حاملة لمجموعة من المواصفات تؤهلها لأن يعتمد عليه.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار المالي

اولا: مفهوم اتخاذ القرار: هناك العديد من التعاريف نورد أهمها فيما يلي:

"عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى اختيار معين ، إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار".[23]

"هي مجمل الاجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل مشكلة معينة بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية"[24]

"عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين"[25].

---

[22] –صبري نضال رشيد ," **مبادئ الموازنات** ", طبعة المعارف , القدس , فلسطين , 1984 , ص 18 .

[23]–Patrick bosselier, "**contrôle de gestion**", collectionpqr serge everqet, pari, 1999, p84.

[24]–رشيد جليلي ,"**دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية** ",مذكرة ماستر ,جامعة ورقلة ,الجزائر,2013/2012 ,ص 8.

"هي عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة " [26] .

❖ تعريف القرار المالي:

"هو اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية"[27].

مما سبق يمكننا التفريق بين عملية اتخاذ القرار والقرار بأن القرار هو البديل الذي تم اختياره، من خلال المفاضلة بين البدائل الممكنة ويعتبر الحل الأكثر كفاءة وفعالية، بينما عملية اتخاذ القرار هي الخطوات العلمية المتتابعة في سبيل الوصول لاختيار القرار الأفضل.[28]

وعادة ماتمر عملية اتخاذ القرار بجملة من المراحل يمكن ايجازها,كما يلي:

- ✓ **تحديد المشكلة** (التعرف على المشكلة و تحديدها): تعني دراسة الحالة الكائنة و تحري أسبابها الحقيقية[29].
- ✓ **البحث عن المشكلة** (جمع المعلومات اللازمة): تعني البحث عن الحلول و المسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة.
- ✓ **تقييم البدائل**: عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه القيام بتقييم كل بديل.
- ✓ **الاختيار بين البديل الأمثل** (**اختيار البديل**): و تتم بمقارنة البدائل من حيث المزايا و العيوب؛ ثم اختيار البدائل الأفضل و الأحسن طبقا للنواحي التي ذكرت في مرحلة التقييم.
- ✓ **متابعة القرار المتخذ**: وذلك من خلال مراقبة تنفيذه وتقييم نتائج.

و عليه ومن خلال ما تم عرضه سابقا يمكن تلخيص مراحل أو خطوات عملية اتخاذ القرار كالتالي[30]:

---

[25]– محمد رفيق الطيب،"**مدخل للتسيير** " ، الجزء الثاني،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1995، ص35.

[26]– بركان دليلة، **"تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار"**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011 ، ص218.

[27]–خولة بحورة ,"**دور لوحة القيادة في اتخاذ القراررات المالية في المؤسسة الاقتصادية**", دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حاسي مسعود,مذكرة ماستر ,جامعة ورقلة ,الجزائر,2015/2014 , ص16 .

[28]– بن خروف جليلة،" **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات**"، مذكرة ماجستير،جامعة بومرداس،الجزائر،2009، ص 97-98.

[29]– علمي لزهر، " **أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية**"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، الجزائر،2006، ص113

[30]– سيف الاسلام لعمارة, "**الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار**",دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار حاسي مسعود,مذكرة ماستر,تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, قسم علوم التسيير,جامعة,الجزائر,2013/2012,ص 5 .

الشكل رقم2 :مراحل اتخاذ القرار

المصدر: سيف الاسلام لعمارة, **"الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار"**,دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار حاسي مسعود,مذكرة ماستر,تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, قسم علوم التسيير,جامعة ورقلة,الجزائر,2013/2012 .

ثانيا :عناصر عملية اتخاذ القرارات[31]:

1- **متخذ القرار** :سواء كان فرد أو جماعة (لجنة), وتكون السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرارات وفقا لمركزه أو وضعة ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري في المؤسسة.

2- **موضوع القرار**: تتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع حل مناسب .

[31]- إبراهيم عبد العزيز شيحا, "**أصول الإدارة العامة**" , دار منشأة المعارف ,الإسكندرية , مصر , 1993 , ص 314.

3- **الأهداف والدوافع القرار المتخذ:** هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة , أي أن كل قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما وهو مبرر لاتخاذ القرار, وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة وتحقيق الأهداف زادت أهمية القرار المتخذ.

4- **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لابد من جمع البيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات بالماضي أو المستقبل ,وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضا وذلك للتأكد من عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

5- **التنبؤ:** يعني التنبؤ ما سيكون عليه الحال في المستقبل وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.

6- **البدائل:** إن اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيار واحد من البدائل المتاحة وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي هي محل القرار, فتحديد البدائل يعطي فرصة لاختيار أفضل.

ثالثا: تصنيفات متخذ القرار:

هناك أنواع مختلفة من القرارات التي تواجه المسير يوميا ,وقد وردت في هذا الشأن عدة تقسيمات نوجزها فيما يلي:

الجدول رقم 1 :يوضح تصنيفات اتخاذ القرار

الوظائف	حسب البيئة التي يتخذ فيها القرارات	المشاركة في اتخاذ القرارات	امكانيات برمجتها	اهمية القرار (المستوى التنظيمي)
-قرارات تتعلق بالموارد البشرية -قرارات تتعلق بالوظائف الادارية قرارات تتعلق بالانتاج قرارات تتعلق بالتسويق قرارات تتعلق بالتمويل	-قرارات في حالة التأكد التام -قرارات في حالة عدم التأكد -قرارات في تحت ظروف مخاطرة	-القرارات الشخصية (الفردية) -القرارات التنظيمية (الجماعية)	-القرارات المبرمجة -القرارات غير المبرمجة	-القرارات الإستراتيجية على المستوى الطويل -القرارات التكتيكية على المستوى المتوسط ا-لقرارات العملية على المستوى القصير

المصدر: بوديار زهية, جباري شوقي, لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة, الملتقى الدولي بعنوان صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة مسيلة 14-15 افريل ,2009 .

رابعا:العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات[32]

01- تأثير البيئة الخارجية

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين، و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الاجتماعية.

02- تأثير البيئة الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق لصاح القرار المتخذ، و هذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد و تعلن الهدف من اتخاذ القرار و تشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

و من العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي وغير الرسمي و طبيعة و توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية.

03- تأثير متخذ القرار

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية المختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة و الحذر و التسرع و التهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكتسبه من خبرات و مهارات و ما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ

[32]-بن سبع إلياس،" **استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل**"، مذكرة ماجستير في بحوث عمليات وتسيير مؤسسات, جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2010 ، ص 87-88.

القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها، و يعكس من خلال تصرفاته قيمها و معتقداتها التي يؤمن بها.

04- تأثير ظروف القرار

و يقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها، و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

05- تأثير أهمية القرار

إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، و كلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها.

و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية[33]:

1- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.

2- تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد.

3- الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

المطلب الثاني :القرارات المالية

إن جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات، وذلك باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المنظمة، كون هذه القرارات المالية تحظى بأهمية بالغة، لأنها تعني بالوضعية المالية

[33]- حسن علي مشرقي،" **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة**"، طبعة الاولى، دار للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 1997 ، ص 30 .

للمؤسسة.

اولا: ماهية القرارات المالية

1- مفهوم القرارات المالية

تعرف القرارات المالية أنها هي" اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي(المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية و البحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية34.

القرار المالي هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول(طبيعية، مالية).

تهدف القرارات المالية الى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة [35] .

بحيث تشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار,قرار توزيع الأرباح.

2-خصائص القرارات المالية[36]

أ . إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات.

ب . ان نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

ج .القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في اغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

ثانيا:انواع القرارات المالية

---

[34]- عبد الغفار حنفي،" **أساسيات التمويل والإدارة المالية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص207 .

[35]- مليكة زغيب و إلياس بوجعادة،" **الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية**" ، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أفريل 2009 ، ص1.

[36]- زراقة انتصار،" **أثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية**"، مذكرة ماستر تخصص مالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 ، ص 20 .

01- القرار الاستثماري

لعل من أهم وأخطر القرارات هي قرارات الاستثمار، لارتباطها بحالة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية الداخلة كعوائد متتابعة الحدوث، أما أهميته فتكمن في استغلال الموارد و المصادر الهامة و الطاقات و القدرات الجامدة.

1-1- مفهوم القرار الاستثمار

- يعرف القرار الاستثماري على أنو "هو قرار يؤدي إلى تكاليف ثابتة إضافية و بمجرد تنفيذه لا يمكن الرجوع فيه, حيث يتوقع بتحقيق أرباح مستقبلية و لكنها غير مؤكدة الحدوث[37] .
- و يشير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة إلى قرار تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فترات زمنية مقبلة[38] .

ومنه ينطوي القرار الاستثماري على عدة خصائص نذكر أهمها[39]:

1- انه قرار استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل.

2- إن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها.

3- يحيط بالقرار الاستثماري عدد من الظروف التي من الضروري التغلب عليها ، مثل ظروف عدم التأكد و تغيير قيمة النقود و مشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي، و كل هذه تحتاج إلى أسس علمية للتعامل معها.

4- يمتد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية و بالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطرة.

5-نتائج الاستثماري تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة ,بحيث أن هذه الحقيقة تعني أن متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته.[40]

---

[37] – حفصة زيرار،" **دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري**"، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013 ، ص8 .

[38] – أمين السيد أحمد لطفي،" **تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص 21 .

[39] – حفصة زيرار، مرجع سابق ، ص 9 .

1-2- أنواع قرارات الاستثمار

وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع برقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد كما يلي[41]:

✓ القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

✓ قرارات الاستثمار الطويلة الأمد

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة ,وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات وقد يكون الاستثمار متمثل في الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها مثلا أو شراء موجودات جديدة لغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

1- **3- المقومات الأساسية لقرار الاستثمار**:يقوم القرار الاستثماري الاستراتيجي الناجح على مقومات أساسية وهي[42]:

---

[40]- محمد صلاح الحناوي وآخرون،" **أساسيات الإدارة المالية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص217 .

[41]- حمزة محمود زيدي،" **الإدارة المالية المتقدمة**"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص69 -70.

[42]- سمية لزغم، "**أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 35 .

- ✓ مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية: بدا أن الأموال المستثمرة ضخمة فإنه يجب اختيار العديد من البدائل ويستحسن أن لا يقل عددها عن ثلاثة، وهذا ليكتسب متخذ القرار مرونة تجعله يتخذ قرارا صائبا.
- ✓ مبدأ الملائمة: أي يجب أن يتوافق المشروع الاستثماري المختار مع الإمكانات المالية الموجودة لدى المؤسسة.
- ✓ مبدأ الخبرة والكفاءة: حتى ينجح المشروع لابد أن تتوفر لدى المستثمر المؤهلات اللازمة والخبرة الكافية لإدارة المشروع، وإلا الاستعانة والاعتماد على مختصين ومستشارين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

مبدأ تنويع المخاطر الاستثمارية: من خلال تنويع الأدوات الاستثمارية ما يؤدي إلى تخفيض الخطر، بحيث أن الخسارة في أداة معينة يعوضها الربح في أداة أخرى.

02- قرار التمويل

يعد هذا النوع من القرارات أهم القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية،وعادة ما يلجأ هذا الأخيرة إلى استخدام استراتيجيات محددة توضح طبيعة وأنواع مصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.

2-1- مفهوم قرار التمويل

تعددت التعاريف حول مفهوم قرار التمويل و من بينها:

- يعرف قرار التمويل على أنو" القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تتحصل عليها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات ,فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة[43] .
- أو هو" القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل استثماراتها[44].
- أو هو "البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال والاختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المؤسسة المالية[45] "

[43]- مليكة زغيب ,إلياس بوجعادة، مرجع سبق ذكره، ص 2

[44]- نور الهدى حنونة،" **لوحة القيادة كأداة لتّشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية**"، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص 21 .

2-2- أنواع قرار التمويل

:ويغطي قرار التمويل ثلاثة أنواع رئيسية من القرارات[46].

1- اختيار الهيكل المالي، أي التوزيع بين الأموال المقدمة من طرف المساهمين والديون المالية؛

2- سياسة توزيع الأرباح، أي الاختيار بين إعادة استثمار النتيجة (احتجاز الأرباح)، وبين توزيع الأرباح على المساهمين.

3- الاختيار بين التمويل الداخلي(التمويل الذاتي)، والتمويل الخارجي(الأموال المقدمة من طرف المساهمين أو الاستدانة الدالية.)

وتسعى المؤسسة من خلال اتخاذ هذا القرار إلى تعظيم ثروة المالكين عن طريق تعظيم قيمة المؤسسة.

2-3- مصادر التمويل

تتوفر للمؤسسة العديد من البدائل في مصادر التمويل، وهذا ما يجعل اتخاذ قرار التمويل من أصعب القرارات وسنتطرق لمصادر التمويل فيما يلي:

❖ التمويل الذاتي

التمويل الذاتي هو إعادة استثمار الفائض المالي كله أو بعضه في أعمال المؤسسة وبذلك تتفادى هذه الأخيرة زيادة رأس مالها سواء من أصحابها أو من الغير، وهذا لأغراض التوسع في المؤسسة وما يترتب عن ذلك من مشاكل ومصاريف تثقل كاهل المؤسسة[47] .

ويتحدد مفهوم التمويل الذاتي من خلال منظورين مباشر وغير مباشر[48] .

1- المنظور المباشر :من خلال هذا المنظور يمثل التمويل الذاتي حاصل الفرق بين التدفقات المقبوضة والتدفقات المدفوعة، أي أنه يأخذ في الاعتبار التدفقات الفعلية دون الوهمية(الاهتلاكات، المؤونات.)

2- المنظور غير المباشر :يظهر التمويل الذاتي هنا كتدفق نقدي فعلي تحققه المؤسسة.

---

[45]- هيثم محمد الزعبي، "**الإدارة والتحليل المالي**"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000 ، ص 77 .

[46]- سمية لزغم، مرجع سابق، ص 44 .

[47]- محمد عبد العزيز عبد الكريم،" **الإدارة المالية والتخطيط المالي**"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 1995 ، ص96 .

[48]- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي،" **التسيير المالي (الإدارة المالية)**"، ج1، طبعة ثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011 ، ص259 .

❖ الرفع في رأس المال

الرفع في رأس المال هو عملية مالية تؤدي إلى زيادة مستوى رأس المال بواسطة المساهمة الخارجية، التي يختلف حجمها باختلاف الشكل القانوني المؤسسة ومن سائل الرفع في رأس المال[49]:

- الرفع في رأس المال نقدا و/أو عينا.
- الرفع في رأس المال بضم الاحتياطات.
- الرفع في رأس المال عن طريق تحويل الديون.

❖ اللجوء إلى الاستدانة

تعتبر الاستدانة من أهم مصادر التمويل في المؤسسة إذ يتم اللجوء إليها من أجل تغطية الاحتياجات التي لم تتمكن المؤسسة من تمويلها عن طريق التمويل الذاتي.

يمكن تعريف الاستدانة بأنها " الديون المالية التي تجمع كل من الديون قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل المقدمة من طرف مؤسسات مقرضة .[50]"

وتتعدد تصنيفات الاستدانة و أنواعها باختلاف المصادر و طبيعة القروض وآجال الاستحقاق وأهمها[51]:

1. مصادر التمويل قصيرة الأجل :
   - قروض مصرفية قصيرة الأجل
   - الموردون
   - السلف المقدمة من الزبائن
2. مصادر التمويل طويلة الأجل :
   - رأس المال الخاص (إصدار أسهم عادية , إصدار أسهم ممتازة , الاحتياطيات و المؤن التي زال الخطر الذي شكلت من أجله)

[49]- نفس المرجع, ص262 - 263 .

[50]- سمية لزغم، مرجع سابق، ص 51 .

[51]- إلياس بن ساسي, ويوسف قريشي، مرجع سابق، ص 266 .

- القروض المتوسطة و الطويلة الأجل (إصدار سندات : سندات تصدرها الدولة و أخرى تصدرها الشركات , قروض مصرفية متوسطة وطويلة الأجل)

3. التمويل الذاتي : الأرباح المحتجزة و مخصصات الاستهلاك و الاحتياطيات و المؤن .

2-4- العوامل المؤثرة في قرار التمويل[52]

1- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛

2- عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائما مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال؛

3-وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجا قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة و البحث عن مصادر تمويل طويل الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل.

4-القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى .

5-المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفوران ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.

3- قرار توزيع الارباح:

تعد القرارات المتعلقة بالتوزيع الأرباح من بين أكثر الموضوعات أهمية في الأدارة المالية المعاصرة,كما هو الحال مع بقية القرارات المالية, فقد وحدت الادارة المالية نفسها بين وجهتين ,وجهة تقول بتوزيع الأرباح ,وأخرى تفضل احتجاز هذه الأرباح واستثمارها.

3-1- مفهوم قرار توزيع الأرباح:

تعددت التعاريف حول مفهوم قرار توزيع الأرباح و من بينها:

- هي قرارات مالية تعبر عن اختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح حسب ظروف المؤسسة والبدائل المطروحة بما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة[53].

[52]- نور الهدى حنونة، مرجع سابق، ص 22.

هي مجموعة الأدلة والارشادات التي تعتمد عليها الادارة المالية عند اتخاذ قرارات توزيع الأرباح [54].

سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق زيادة في الأموال الخاصة بواسطة الارباح غير الموزعة ,ويحقق ذلك اما عن طريق الاحتفاظ بجزء من ارباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي او توزيع الارباح على المساهمين لرفع من قيمة الاسم في سوق المال[55].

3-2- انواع السياسات المتعلقة بتوزيع الارباح[56]:

عموما هناك ثلاث سياسات توزيع الارباح يمكن ذكرها كما يلي :

أ . **سياسة تعتمد نسبة المقسوم ثابتة:** يقصد بمقسوم الارباح النسبة المئوية من الارباح التي سيتم توزيعها في شكل نقد على المساهمين, وتحسب بقسمة مقدار مقسوم أرباح السهم على ربحيته , وتحسب هذه الاخيرة من خلال قسمة الارباح الصافية على عدد الاسهم المصدرة , ومشكلة هذه السياسة هي عند انخفاض الارباح المحققة من طرف المؤسسة او عند تحقيقها لخسارة في فترات معينة.

ب . **سياسة توزيع ارباح منتظمة:** وتعتمد هذه السياية على توزيع مبالغ ثابتة على المساهمين في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار توزيع الارباح ,مايجعل المستثمرين يشعرون بدرجة عالية من الثقة تؤثر ايجابا على صورة السهم في السوق المالي.

ج . **مبالغ منتظمة قليلة مع توزيع ارباح غير اعتيادية:** يتم القيام بهذه السياسة في المؤسسات التي تتميز بتقلبات في ارباحها الدورية,وذلك من خلال توزيع مبالغ الثابتة وقليلة على مساهميها في فترات اتخاذ القرار توزيع الارباح , ولكنها ترفع من نسبة المقسوم في فترات تحقيق ارباح استثنائية , اذ ان هذه السياسة تضفي نوعا من الثقة لدى المساهمين من خلال توفير دخل منتظم لهم.

3-3- محددات طبيعة سياسة توزيع الأرباح[57]

---

[53]- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي,مرجع سابق,ص 264 .

[54]- أسعد حميد العلي ,الادارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية),طبعة الأولى , دار وائل ,الأردن, 2010, ص 373 .

[55]- خولة بحورة, مرجع سابق , ص 18 .

[56]- سمية لزغم, مرجع سابق, ص 38-39 .

[57]-محمد زرقون ,اثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الارباح في المؤسسات القتصادية المسعرة في البورصة, مجلة الباحث , العدد الثامن ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر , اوت 2010 , ص 85.

أ . **سياسة توزيع الارباح كقرار استثماري**:تشير سياسة توزيع الأرباح الى كونها قرار استثماريا اذا ما اعتمدت القرارات الخاصة بها على المصدر الأول,وهو نقدية ناتجة عن عمليات التشغيل ,وفي مثل هذا الموقف قد يمتد اثار هذه القرارات على فرص الاستثمارات المتاحة في المؤسسة.

ب . **سياسة توزيع الأرباح كقرار تمويلي**:قد تلجأ المؤسسة في بعض الحالات الى اعتماد على مصدر خارجي في توزيعات الارباح , وذلك لتجنب المشكلة الاستثمارية الناجمة عن استخدام النقدية المترتبة عن عمليات التشغيل الداخلية,في مثل هذا الموقف قد يعكس قرار توزيع الارباح باستخدام الاموال الخارجية (القروض او الاسهم الجديدة) مشكلة تمويلية , خاصة اذا ما كان هذا سيؤثر على الهيكل التمويل المناسب في المؤسسة, يعني لابد ان يتم تخطيطه في ضوء محددات الهيكل المناسب للتمويل, أي بما لا يخل بهدف تعظيم سعر السهم الواحد الى اقصى حد ممكن (تعظيم ثروة الملاك) ان الارتباط بين سياية توزيع الارباح وقرارات الاستثمار والتمويل تبدو واضحة من خلال العلاقة التالية:

توزيعات الارباح =(النقدية الناتجة عن التشغيل +مصادر التمويل الخارجية) – الاموال المطلوبة للاستثمار.

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية كاسلوب اتخاذ القرار المالي[58]

01- تحليل الانحرافات واتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار مفاضلة بين البدائل المتاحة عن طريق إتباع أساليب كمية، والتي تشمل بدورها على عدة نماذج وهذه النمادج تعتبر أكثر كفاءة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات , لكونه أساليب علمية هذا من جهة , ومن جهة ثانية نجدها بعيدة كل البعد عن عملية التخمين، والضغوطات الشخصية , وباعتبار موضوع دراستنا إحدى هذه النماذج "الموازنات التقديرية" حيث نحاول إبراز أهمية ودور لموازنات في مجال اتخاذ القرارات.

✓ **تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء**

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة فيا لموازنات المختلفة ,واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية , وذلك وفق اللمعادلة التالية:[59]

الانحرافات = النتائج المقدرة – النتائج الفعلية

[58] – سيف الاسلام لعمارة, مرجع سبق ذكره, ص10-11.

[59] محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ،" **المدخل الحديث في استخدام الموازنات** "، الدار الجامعية الإسكندرية ص 286-287 .

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء, وهي الأداة التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات, على أساس شهري وبإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

غير أنه يمكن الاستناد إلى مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء وهي:

✓ **تقصي الانحرافات وتحليلها:**[60]

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف على حدى بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه و المسئول عنه, حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية, ثم يتم التوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية, وتتطلب هذه المرحلة تحديد طبيعة الانحراف, الانحراف بالنتائج الأخرى, تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف و تحليلها بشكل دقيق، مما قد يتطلب هذلك منا لحصول على معلومات تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة, أو الرجوع إلى تقارير أداء أخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى,وتقصي الاسباب التي ادت الى انحراف وتحليلها بشكل دقيق.

1- الإجراءات التصحيحية

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره مستقبلا, ويتطلب ذلك ما يلي:

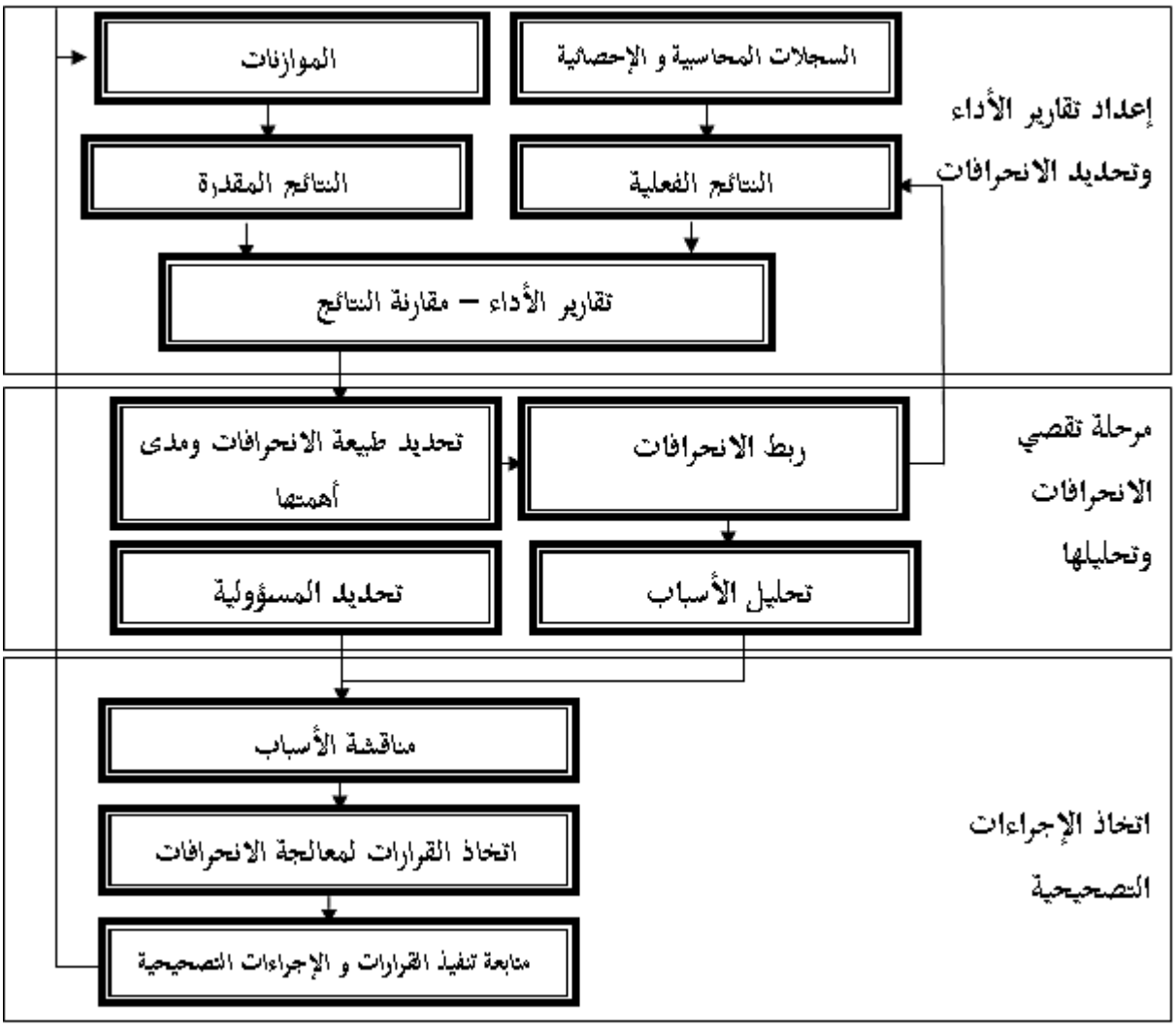
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسئولين المباشرين عن هذه الانحرافات, سواء أكان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرا تخطية للانحرافات الهامة المسجلة, أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة .
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة و تصحيح الانحرافات.
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وذلك بالقيام بدراسة وبحث تفصيلي من أجل تطوير وتحسين الأوضاع,التأكد من مدى وواقعية الأهداف الموضوعة سابقا، قابليتها للتحقق, كذلك تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات, إعادة النظر في الموازنات الموضوعة إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.

ويمكن توضيح مبدأ تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات في الشكل التالي[61]:

[60] شريف غياض ، فيروز رجال مرجع سبق ذكره, ص14-15

[61]- شريف غياض، فيروز رجال مداخلة " **الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار**" جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2010ص19.

الشكل رقم3 : شكل يوضح مبدأ تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات



الشكل رقم (2.1) : مساهمة الموازنة التقديرية في القرار

المصدر: شريف غياض، **فيروز رجال مداخلة " الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار"** جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2010.

وعليه من خلال ما سبق، نستنتج أن :الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار، من خلال المساهمة السريعة و في الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة .

المبحث الثالث :مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

نتناول في هذا المبحث الدراسات العلمية التي كان لها السبق في متناول هذا الموضوع واستعراض آخر النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة:

أولا :الدراسات السابقة العربية:

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع و ذلك بشكل جزئي فقط ما يلي:

الدراسة الأولى: شريف غياط ، فيروز رجال ،" **الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الدراجات والدراجات النارية CYCMA**"مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، المسيلة، 2009،حيث عرج على الإشكالية التالية:«**مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات الغير ملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة ، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة"**

و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت كالتالي :

- هناك مركزية في التسيير و اتخاذ القرارات ،و بالتالي فيصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في اتخاذ القرار إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف ، ومن ثم إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة؛
- عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية والاقتصاد غلى الطريقة الشخصية و التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنات؛
- اعتماد القسم على البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية؛
- عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق استخراج الانحرافات مع تحليلها و تفسير أسباب ظهورها و تحديد الجهات المسئولة عن وقوعها ، حيث لازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية التي تجاوزتها الأحداث مع ظهور تكنولوجيا جديدة؛

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن الموازنة التقديرية لا تساهم في صناعة القرار وذلك من خلال النتائج التي تم التطرق إليها

دراسة الثانية: بن زعيط وهيبة ، **موازي بحرية** "**الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية وهرانSNVI**"مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009حيث عرج على الإشكالية التالية : "**كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام؟**"

و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت كالتالي :

- الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير في المؤسسة من خلال التعرف على الانحرافات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- تعتبر الموازنات التقديرية أداة منا لأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط ،تنسيق ،رقابة وتحفيز؛
- تقوم المؤسسة بدراسة النتائج وتحليل الانحرافات وإبلاغ كل مصلحة يخصها الانحراف من أجل المشاركة في اتخاذ القرار.

دراسة الثالثة: د بن رجم محمد خميسي "**الموازنات التقديرية أداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس** "مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة ، الجزائر، يومي 13 و14 ماي 2013حيث عرج على الإشكالية التالية : "**ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة الاقتصادية ؟**"

و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت كالتالي:

- وجود مركزية في التسيير واتخاذ القرارات من طرف المديرية العامة؛
- استخراج الانحرافات بصفة يومية ومحاولة تصحيحها خلال الشهر أو في الشهر الذي يليه كأقصى حد لتفادي تراكم الانحرافات وبالتالي صعوبة معالجتها ؛
- مشاركة العمال في تحقيق الأهداف المسطرة لكون 40% من أجورهم مرتبطة بمر دودية أدائهم؛
- عدم تمكننا من تحديد الأساليب والمعطيات التي تبنى عليها الموازنات التقديرية بسبب أنه يتم إعدادها وتسطير الأهداف من طرف المديرية العامة.

دراسة الرابعة: فاطمة كحول ،" **الموازنات التقديرية أداة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية وحدة المسبك**" مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، المدية، الجزائر، 2010،حيث عرج على الإشكالية التالية:"**كيف يمكن للموازنات التقديرية أن تكون أداة فعالة في اتخاذ القرارات؟**"

و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت كالتالي :

انطلاقا من

دراستنا الميدانية التي قمنا بها إلى إحدى وحدات مؤسسة" بوفال "بالبرواقية–وحدة المسبك , – تبين لنا أن هذه الوحدة تقوم بإعداد واستخدام الموازنات التقديرية ، وذلك من أجل مراقبة وتسيير مختلف مصالحها، حيث تقوم بدراسة وتحليل الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى كل مركز مسؤولية، ومن خلالها تستطيع التحكم في تسيير المؤسسة وتقييم أدائها والعمل على تحسينه باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

دراسة الخامسة:دراسة كوثر بوغابة 2012:" **دور الموازنة التقديرية في تحسين الاداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر** –وحدة ورقلة",مذكرة ماستر ,تخصص مالية مؤسسة ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف ابعادها من خلال التعرف على مفهومها واهميتها في المؤسسة الاقتصادية ,بالاضافة الى كيفية تقديرها او التنبؤ بها ,والذي يعد من اهم الاساليب في عملية التخطيط كما سعت الدراسة الى ابراز اهمية عملية قياس وتقييم الاداء في المؤسسة قيد الدراسة (مؤسسة الغازات الصناعية ليند غاز –وحدة ورقلة–) ولتحقيق هذا الهدف تم اجراء دراسة تحليلة لموازنة المبيعات وموازنة الانتاج للمؤسسة محل الدراسة وذلك للسنوات (2011,2010,2009)

ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في إن الموازنة التقديرية تعد من اهم الادوات التي تستخدم في المؤسسة في عمليتي التخطيط والرقابة كما إن شركة ليند غاز الجزائر –وحدة ورقلة– تولي اهتمام بالموازنة التقديرية الانتاج والموازنة التقديرية للمبيعات, خاصة نظرا لكون هذه الاخيرة تمثل ايرادات الشركة ,لذا تسعى المؤسسة الى تحسين علاقتها مع الزبائن وتقديم خدمات افضل , لذا تسعى المؤسسة لتحسين علاقتها مع الزبائن وتقديم خدمات افضل ,حيث إن مؤسسة تعتمد على اساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية , وربط زيادة حجم المبيعات بزيادة عدد الزبائن ,وتقوم بعملية التقدير الوحدة المركزية الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة السادسة: (**Hema wijewardena, et al, 2004**): بعنوان "أثر التخطيط والرقابة المعقد على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيرالنكا".

ركزت هذه الدراسة على تقييم تأثير التخطيط والرقابة المتطورة من خلال الموازنات على الأداء في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال 168 شركة صناعية في منطقة كولومبو في سريلانكا. قام الباحثون من خلال الدراسة بتقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول، لا يقوم بتطبيق نظام الموازنات، القسم الثاني، يقوم بتطبيق نظام الموازنات بشكل بسيط، القسم الثالث، يقوم بتطبيق نظام الموازنات بشكل، مفصل وذلك لدراسة تأثير التخطيط من خلال تطبيق نظام الموازنات على الأداء.

دراسة السابعة: (**Rick Whiting 2000**): بعنوان "تخطيط الموازنة الجيل القادم".

أشارت الدراسة إلى ضرورة مشاركة جميع الأطراف في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال تزويد المسئولين والمديرين الماليين المسئولين عند إعداد الموازنات التخطيطية بشكل مباشر بمعلومات من الدوائر والأقسام كافة، حتى يتم تحديد ما تحتاجه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. وأشار إلى ضرورة تطوير الموازنات التخطيطية من خلال أمور عدة: إيجاد عنصر السرعة والدقة في إعداد الموازنات. أن تكون الموازنات التخطيطية مرنة لمواكبة التطورات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة أكبر عدد من العاملين والموظفين في إعداد الموازنات التخطيطية.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسات:

01–اوجه التشابه والاختلاف:

الدراسة الأولى :اوجه التشابه كان من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ودراسة الحالة والتطرق الى اهم متغير الا وهو الموازنة التقديرية أما الاختلاف بين الدراستين بين الدراستين فكانت دراستنا تناولت دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي ومن حيث القطاع تمت دراستنا في مؤسسة مالية بنك القرض الشعبي الجزائري CPA على خلاف الدراسة الاخرى التي كانت في مؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثانية:أما بالنسبة لدراسة وهيبة غياط فكانت اوجه التشابه من حيث المضمون الدراسة فكلتا الدراستين تطرقت الى دور الموازنة التقدرية في اتخاذ القرار أما اوجه الاختلاف فكان من حيث القطاع فتمت دراستنا في القطاع المالي بنك القرض الشعبي الجزائري أما الدراسة الاخرى فكانت في مؤسسة انتاجية.

الدراسة الثالثة :فكانت اوجه التشابه في الموضوع الدراسة دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي وفي المنهج المتبع أما اوجه اختلاف بين الدراستين فكانت دراستنا تناولت في القطاع في بنك القرض الشعبي الجزائري والتي كانت في المؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الرابعة:اوجه التشابه من حيث الموضوع كلتا الدراستين تطرقت الى دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار وتشابه في تحليل النتائج ومقارنة النتائج الحقيقة بالتقديريةاما الاختلاف فكان من حيث القطاع فتمت دراستنا في القطاع المالي بنك قرض الشعبي الجزائري ,أما الدراسة الاخرى فكانت في مؤسسة الانتاجية.

الدراسة الخامسة: دراسة كوثر بوغابة,تتشابه دراستنا من حيث المنهج المتبع الا وهو المنهج الوصفي وفي المتغير الاول في الدراسة الموازنة التقديرية,أما اوجه الاختلاف فكان في مضمون الدراسة دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي أما الدراسة الاخرى تطرقت الى دراسة دور الموازنة التقديرية في تحسين الاداء وايضا اختلاف في الموازنة التقديرية تطرقنا في دراستنا الى موازنة الموارد والاستخدامات أما درستها فقد تطرقت الى دراسة الموازنة التقديرية للمبيعات وموازنة الانتاج وايضا اختلا في اساليب الدراسة ,واختلاف من حيث القطاع الدراسة ,درستنا كانت في قطاع المالي بنكCPA ,أما الدراسة الاخرى فكانت في مؤسسة الانتاجية.

الدراسة السادسة:اوجه التشابه كان محيث التخطيط من خلال الموازنات اما الاختلاف فكان في مضمون الدراسة فقد تطرقنا الى دراسة دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي اما دراسته فكانت حول اثر التخطيط من الموازنات والرقابة المعقد على أداء الشركات ,وكان الاختلاف ايضا في اسلوب الدراسة فقد تطرق في دراسته الى الاستبيان ومن حيث القطاع فتمت دراسته في شركات الصغيرة والمتوسطة اما دراستنا كانت في بنكCPA بغرداية.

دراسة السابعة :اوجه التشابه كان في المتغير الاول من الموضوع الدراسة الموازنة التخطيطية,اوجه الاختلاف كان في المتغير الثاني وايضا في دراسة الحالة التي كانت تهدف الى تطوير الموازنة التخطيطة من خلال عدة امور التي تحدث في المؤسسة, على غرار دراستنا التي تهدف من خلال الموازنة التقديرية الى اتخاذ القرار المالي في البنك CPA.

رغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة التي تم ذكرها, تأتي هذه الدراسة لتتناول جانبا آخر ,وذلك في محاولة جادة للتعرف على إمكانيات الاستفادة من نظام الموازنة التقديرية ودرها في اتخاذ القرار المالي لجعل قراراتها التسييرية بالمؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ,وذلك من خلال معرفة اثر استخدام الكفء للموازنة التقديرية في تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من خلال قياس الانحرافات وتحليلها لمعرفة الأسباب الحقيقية المؤدية إليها للمساهمة في صنع وترشيد القرارات.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي حيث ان الموازنة التقديرية هي من ادوات التي يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات المالية السليمة, باعتبار الموازنة التقديرية من اهم الادوات المراقبة التسيير والتخطيط المالي, بالاضافة الى ذلك فان البنك يسعى دائما الى اتخاذ القرارات المناسبة تتعلق اساسا يتحقيق الغايات الاستراتيجية لها وتتمثل في قرار الاستثمار والتمويل,حيث تتضمن تحديد البدائل المتاحة امامها للمفاضلة بينها واختيار افضلها التي تحقق اعلى مردودية لها وبأقل خطر,اما التمويل فيتضمن طرق التمويل وانسب مصادر,كما ان الموازنة التقديرية تسمح بمقارنة الاهداف بالنتائج المحققة ,واتخاذ القرار المالي والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا, وفي الاخير تطرقنا الى الدراسات السابقة التي كانت سباقة في طرح مثل هذه المواضيع الذي كان لها تاثير كبير في الموازنة التقديرية واتخاذ القرار البنوك.

وسيتم تطبيق ماتطرقنا اليه في الفصل النظري في الفصل الموالي التطبيقي.

الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية حالة القرض الشعبي الجزائري CPA

التمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الاول الى مفهوم موازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار المالي سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث يتم في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية محاولة لاجابة على السؤال المطروح وبعض الاسئلة الفرعية, في بداية بحثنا هذا وتدعيما لجانب النظري الذي تطرقنا اليه ,سوف نسقط الدراسة على احدى بنوك الجزائرية, وهي بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة غرداية التي نحاول من خلالها التعرف على الموازنة التقديرية لسنة 2017 ومدى اعتمادها كاسلوب في اتخاذ القرار المالي في البنك من خلال دراسة اهداف وتقديرات السنوات الماضية لتحقيق اهداف السنة الحالية.

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

المبحث الاول:الطريقة والادوات.

المبحث الثاني:مناقشة وتحليل النتائج.

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

ضمن الدراسة المعروضة في هذا الفصل اتبعنا مقاربة مبنية على الدراسات التي شملها الفصل الأول , من أجل بناء دراسة عملية ترتكز على أسئلة كمية و نوعية .

و لهذا تضمن هذا المبحث توضيحا لكيفية انجاز الدراسة في المطلب الأول و شرحا لجميع الأساليب المتبعة في تجميع المعلومات و تحليلها في المطلب الثاني .

المطلب الأول : طريقة الدراسة

اولا: اختيار مجتمع الدراسة :

أجريت الدراسة في مصلحة القروض للقرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية:

تم تأسيس بنك القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 26 ديسمبر 1967م, بموجب مرسوم 366/67 برأس مال قدره 15 مليون دينار ,وهو شركة اقتصادية عمومية يقوم بكل الاعمال البنكية والتي تتم وفق القوانين الاقتصادية المعمول بها , فهي خدمات بنكية يؤديها البنك وبالمقابل يقبض فوائد عليها وبموجب سجلها التجاري Bc/84 B/803. اصبحت شركة ذات اسهم ,وقد ورث البنك مجموع النشاطات المصرفية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية والمتمثلة في:

-البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر (BPCIA).

-البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة (BPCIAN).

-البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران (BPCIO).

-البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

وكذلك من طرف مؤسسات اجنبية والمتمثلة في :

-بنك الجزائر مصر سنة 1967 (BMAM – MISR).

-شركة مرسيليا للقرض سنة 1966 (SMC).

-المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض سنة 1972 (CFCB).

وفي فترة اعادة هيكلة المؤسسات المصرفية عضويا وماليا بتحديد القطاع البنكي نتيجة تخصيصها اكثر بانشاء بنوك مكلفة بقطاعات محددة .انبثق عن بنك القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 1985/04/30 بنك التنمية المحلية BDLوهذا بموجب مرسوم 65/85.

وبعد اصدار القانون المتعلق بالاستقلالية المؤسسات في 1988 اصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كليا.يخضع للتشريع البنكي والتجاري باعتباره بنكا عاما وشاملا مع الغير .

وابتداءا من سنة 1996 وبمقتضى المرسوم القانوني الخاص بادارة الاموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية, وحسب قانون النقد و القرض (قانون 10/90) الصادر في 14 افريل 1990 تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة النقد والقرض واصبح ثاني بنك معتمد في في الجزائر يهتم باعطاء كل اشكال القروض لمختلف القطاعات.

وللبنك مقر رئيسي في02 بولفار العقيد عميروش بالجزائر العاصمة ,وله فروع ووكالات او مكاتب تبرر وتحقق نشاطاته الاقتصادية ,حيث بلغت عدد وكالاته 121 وكالة, أما عن فروعه فقد بلغت 144 فرعا في بداية عام 1985 ولكنها تقلصت الى 78 فرع بعد تأسيس بنك التنمية المحلية, وفي 2001 قدرت ب 15 فرع ,

ومن بينهم وكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية التي تضم 7 وكالات وهي كاالتالي

وهو عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية ،وهو وكالة تابعة لمديرية استغلال (مجموعة غرداية) و هذه الأخيرة هي مجموعة تابعة للمديرية العامة بالجزائر التي مقرها الاجتماعي (2 بولفار العقيد عميروش الجزائر العاصمة) .

أنشات المديرية العامة الجزائر في ديسمبر 1967 من أصل مؤسستين إحداهما مصرية و الأخرى فرنسية ،و قد أسست المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري برأس مال قدر بـ : 21.600.000.000 دج و الذي أصبح حاليا يقدر بـ: 29.300.000.000 دج.

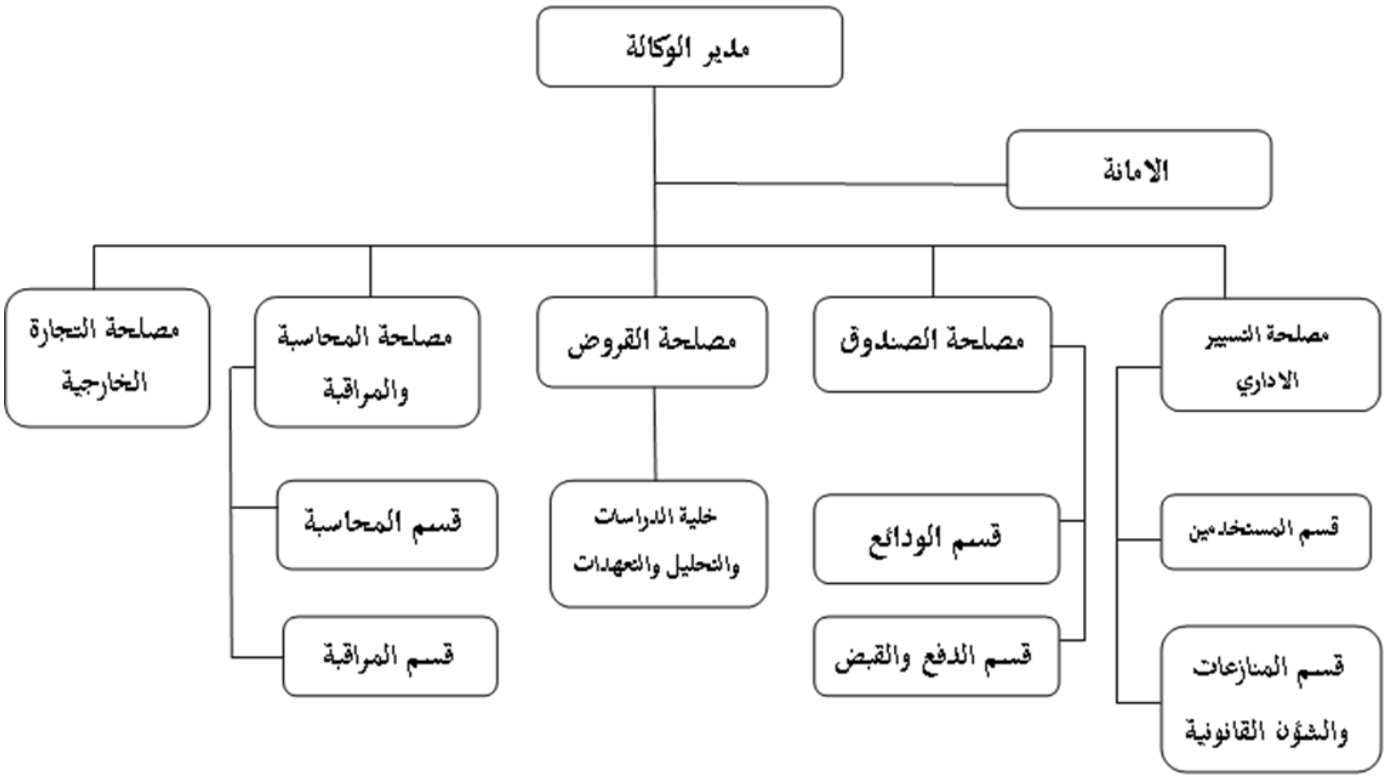
وكالة القرض الشعبي الجزائري غرداية و التي تضم 7 وكالات وهي كالتالي:

ورقلة، تقرت ،بريان ،الاغواط ،حاسي مسعود ،الجلفة ،غرداية.

أنشأة و كالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية في سنة 1988 تحت الرقم الاستدلالي 825 و مقرها الأول كان في ساحة ولاية غرداية و ذلك للإستراتيجية الهامة .

ثانيا:هيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية:

الشكل رقم 4:الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية



المصدر :وثائق من وكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية

تشرف وكالة غرداية على عمل 13 مستخدما مقسمين على المصالح التالية:

1- الإدارة وتنقسم إلى المدير و الأمانة:

-المدير :و هو المسئول الأول و الساهر على سير العمل بالوكالة بمساعدة نائبه و جميع عمال الوكالة لان كل عامل يكمل الاخر و كل قسم يكمل الآخر.

-الأمانة (السكرتارية) :و هي المصدر الأساسي الذي يؤدي إلى نجاح جميع المصالح الموجودة بالوكالة لان جميع أعمال الوكالة تعتمد أولا و أخيرا عليها إذن فهي مركز العمل.

2-مصلحة الصندوق :و تتكون من عدة موظفين:

-رئيس مصلحة الصندوق :ودوره الإشراف على المصلحة و مراقبة سير عملها ،كما يقوم بعمليات المقاصة.

-أمين الصندوق :و هو المكلف بكل العمليات الخاصة بتسليم و استلام النقود لعملاء البنك.

- أمين الشباك :و هذا الأخير يقوم بعمليات إدخال لكل الصكوك و الأوراق المالية جهاز الحاسوب لبرمجتها داخل الوحدة المركزية بنظام المعلوماتية المعمول به في البنك ،و ذلك من اجل زيادة أو نقصان الرصيد في الحسابات الجارية.

3-مصلحة المراقبة و الشؤون الإدارية :و يشرف عليها رئيس المصلحة و الذي يقوم بعمليات لجميع العمليات الإدارية و البنكية و يسهر على المعلومات المبرمجة و هذا بوجود دليل كتابي مثلا صك أو وصل أو سند

4-مصلحة العمليات الخارجية (التجارة الخارجية) :و يشرف عليها رئيس مصلحة العمليات الخارجية ،و هي تعمل تحت رقابة المدير.

5-مصلحة القروض :و يشرف عليها رئيس مصلحة القروض و المكلف بالدراسات و يعمل كذلك تحت رقابة المدير.

6-مصلحة المحاسبة والمراقبة :وتضم قسمين:

أ. قسم المحاسبة:تقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع لقسامه ويقوم ايضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك, كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة والتامين وتوزيع التكاليف.

ب. قسم المراقبة: يقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما تقوم بتنسيق بين المصالح ,والحث على تطبيق السياسة الادارية المتبعة, كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي يوجه اليه عن مدى انتضام ودقة البنك,ومدى وجود المشاكل الادارية وكل هذا يتم عن طريق مراقبة الدورية منتظمة من اجل تحقيق سياسة و اهداف البنك.

ثالثا:مهام بنك القرض الشعبي الجزائري:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي شهدته الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك القرض الشعبي الجزائري أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة و تدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى و بذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفي.

و أمام كل هذه الأوضاع وجب على المسئولين إعادة النظر في أساليب التنظيم و تقنيات التسيير التي يتبعها البنك و العمل على ترقية منتجاته و خدماته المصرفية من اجل إرضاء الزبائن و الاستجابة لانشغالاتهم.

و وفقا للقوانين و القواعد المعمل بها في المجال المصرفي فان بنك القرض الشعبي الجزائري مكلف بالقيام بالمهام بالتالية:

1- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض ،الصرف و الصندوق.

2- فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع.

3- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض المشاركة في جميع الادخارات.

4- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و القطاعات الأخرى.

5- تامين الترقيات الخاصة بمنح القروض و جلب الودائع.

6- تطوير الموارد و التعاملات المصرفية و كذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات القائمة.

7- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار.

8-تطوير شبكته و معاملاته النقدية و تطوير قدرات تحليل المخاطر ،تقسيم السوق المصرفية و التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة ،التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

9- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي مع إعادة تنظيم القروض.

رابعا:موارد القرض الشعبي الجزائري – وكالة غرداية:-

يعرضCPA أنواعا متعددة من الإيداعات بهدف جذب اكبر عدد ممكن من المودعين وزيادة موارده.

-الإيداعات (الودائع):عبارة عن الأموال التي توضع تحت تصرف البنك وتأخذ عدة أشكال يمكن أن نحصرها في:

01- ودائع تحت الطلب

أ- **الحساب الجاري**

يتلقى هذا الحساب كل عمليات الدفع والسحب والعمليات ذات الطابع التجاري، يفتح للأشخاص الطبيعيين و المعنويين ويمكن أن يكون مدينا، وهو لا يدر فوائد لصاحبه.

ب -**حساب الشيكات**

يعتبر هو الآخر جزء من وسائل الدفع يفتح للأشخاص الطبيعيين, ويجري التعامل به في أي وقت دون إشعار مسبق للبنك، وهو حساب جاري لا يقوم بالعمليات التجارية ، ولايدر فوائد لصاحبه، أما إذا استخدمه صاحبه في العمليات التجارية فإن البنك في حالة تنبهه للأمر ، يطلب من عميله فتح حساب جاري، لأن استخدام هذا الحساب لغرض المعاملات التجارية مخالف للقانون ، لأنه لا يخضع لمراقبة مصلحة الضرائب، ويمكنه الاحتفاظ بحساب الشيكات إلى جانب الحساب الجاري شرط أن يستخدمهما في حدود ما يسمح به القانون.

ج -**دفتر الادخار البنكي:**

عبارة عن ودائع يمكن لصاحبها أن يسحب منها في أي وقت، ولكن طبيعة الأفراد تجعلهم لا يقبلون على السحب منها بشكل كبير لأنها عادة تكون مبالغ زائدة عن احتياجاتهم ، تفرض عليها سعرفائدة متغير حسب السعر السائد في السوق.

02- الودائع لأجل

هي ودائع لا يمكن لصاحبها أن يسحب منها إلا بعد مرور مدة معينة يتفق عليها مسبقا مع البنك، وتمنح عليها فوائد متغيرة حسب المدة(4.5%كحد أدنى سنويا)، وتنقسم إلى:

أ-ودائع لأجل على شكل حساب:

هي تلك الأموال التي يكون المودع في غير حاجة إليها ويودعها في البنك، وهنا بإمكانه السحب منها في أي وقت، غير أن طبيعة الأشخاص تجعلهم لا يقدمون على السحب منها وتتراوح مدة إيداع هذه الأموال بين 3 أشهر و 10 سنوات أما سعر الفائدة، الممنوح عليها فهو يتغير بتغير مدة الإيداع والحد الأدنى لسعر الفائدة % 4.5.

ب -**سندات الصندوق:**

هي المبالغ النقدية الزائدة عن حاجة الأفراد والتي تودع لدى البنك من اجل الاستفادة من عوائدها، وهنا يقوم البنك بتجميد قيمة هذه الودائع، ولا يمكن للعميل السحب منها إلا بعد مرور المدة المتفق عليها، ويكون الحد الأدنى لقيمة السند هو 10.000 دج والحد الأقصى 5 ملايين دج، وتتراوح مدة تجميدها ما بين 3 أشهر و 12سنة وسعر الفائدة متغير بتغير مدة التجميد وتعتبر هذه السندات سندات قابلة للتفاوض، بمعنى انه يمكن تظهيرها، وتكون السندات إما اسمية أو لحاملها.

03- الخدمات الإلكترونية التي يقدمها CPA :

بهدف مواكبة احتياجات الزبائن التي تطورت مع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، يعرضCPA الخدمات الالكترونية التالية :

أ-بطاقة السحب:

استخدم CPAهذه البطاقة لأول مرة في عام 1990 ، ويعتبر أول بنك يستخدمها في الجزائر، وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب مبلغ نقدي معين أسبوعيا(يحدد البنك سقفه الأعلى)،باستخدام الموزعات الآلية المتواجدة في عدة أماكن كمكاتب البريد، المطارات...الخ، ويمكن السحب من كافة الموزعات الآلية للأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية التي تشترك فيها كل من البنوك التالية:

BEA-BADR-BDL-CPA+CCP-EL BARAKA-CNEP

و يمكن أن يستفيد من هذه البطاقة:

عملاء CPAأصحاب الحسابات بالدينار:

*إطارات وموظفي القطاع العام والخاص.

*أصحاب المهن الحرة .

*التجار.

تقدر تكلفة الاستفادة من هذه البطاقة ب 300 دج، كما يجب على العميل أن يحتفظ بمبلغ 300 دج على الأقل في حسابه، وتنتهي صلاحية هذه البطاقة في 31 /12 من كل عام

ب–بطاقة فيزا الدولية :

تمنح للعملاء أصحاب حسابات بالعملة الصعبة ويتم استخدامها خارج الوطن في عمليات السحب وتسوية مدفوعات المشتريات من السلع والخدمات من التجار المنتسبين لشبكة visa international .

خامسا : تحديد المتغيرات وقياسها و طريقة جمعها :

دراستنا عبارة عن مجموع من المؤشرات و من أجل جمع المعلومات اتبعنا طريقة مبنية على :

- تشكيل نموذج الأسئلة انطلاقا من الدراسات السابقة
- وضع مخطط عمل للتربص يضم نوعية المعلومات المراد
- اجراء مقابلات مباشرة مع مسئولي البنك في مصلحة المحاسبة و مراقبة التسيير من اجل فهم و تجميع المعلومات حول الموازنات التقديرية وكيف يتم تقديرها ...
- استخراج المعلومات المالية المتعلقة بالموازنات التقديرية بالبنك من :
- التقارير السنوية .
- الاحصائيات المجمعة
- الاطلاع على تقارير التربص التي أجريت في المصلحة .

بعد القيام بجمع المعطيات قمنا بترتيبها و عرضها في جداول و مقارنة النتائج و الوصول غلى الأهداف المرجوة من البحث .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة :

- الأدوات المستخدمة في الجمع :

استعملنا في عملية جمع البيانات على الأدوات التالية :

✓ المقابلة : تعتبر الأداة الأساسية في توجيه عملية البحث و هي عبارة عن جلسات مباشرة مع مسؤولي البنك و موظفي المصلحة .

✓ الاطلاع الأرشيفي : يكمن في الاطلاع على :

- التقارير السنوية و الشهرية مصلحة اعداد الموازنات
- الكتب و البحوث و تقارير التربص التي أجريت بالمؤسسة .

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

المطلب الاول:تحليل النتائج

حالة موارد القرض الشعبي الجزائري – وكالة غرداية–

يضم بنك القرض الشعبي الجزائري 7 وكالات اليها (وكالة غرداية ,بريان ,جلفة ,الاغواط,ورقلة,تقرت,حاسي مسعود) وهم محل دراستنا ,سنقوم بالتفصيل تبيين كيفية تقدير او التنبؤ بكل من ميزانية التقديرية للموارد والاستخدامات والحسابات ومنتجات البنكية لبنك القرض الشعبي الجزائري –وكالة غرداية–.

01–هيكل الموارد:

سجلت الموارد التجارية لمجموعة الوكالات بما في ذلك الموارد بالعملة الصعبة انخفاضا بمقدار 5% مقارنة بالنشاط 2015 من 21075 مليون دينار جزائري في 2015 الى 20011 مليون دينار جزائري في 2016 .

وبعبارة اخرى كان البنك يهدف لتحقيق 3325 مليون دينار جزائري من التدفقات النقدية , ولكن تم تحقيق بنسبة 30%– اي بمعنى تدفق نقدي سالب بمقدار 1085–مليون دينار جزائري.

الجدول رقم2 : يوضح مساهمة الوكالات في تحقيق هدف التدفق النقدي في نهاية جوان 2016

وكالة	نتائج التي حققتها في 2016/06/30
غرداية 113	-1169
جلفة 128	1
بريان147	4
حاسي مسعود 165	340
تقرت 167	-179
أغواط 176	256
ورقلة 316	-338
مجموع	**–1085**

تحليل النتائج:

يرجع سبب هذه النتيجة الى تحويل الاموال من طرف صناديق CNAS و CASNOS التابعة لورقلة ,المودعة لدى الوكالة الملحقة ورقلة الى حساب الشركة الام لعملية اكتتاب القروض L'ENCE.

الجدول رقم 3 : يوضح توزيع الموارد حسب الوكالات (بما في ذلك العملة الصعبة)

%	نتائج التي حققتها في 2016/06/30	وكالة
14%	2776	غرداية 113
09%	1738	جلفة 128
03%	625	بريان147
17%	3460	حاسي مسعود 165
09%	1844	تقرت 167
14%	2707	أغواط 176
34%	6861	ورقلة 316
100%	20011	مجموع

تحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ إن في ما يخص الموارد حسب كل وكالة الى اخر جوان 2016 ,فانه تعين تسجيل ان وكالة ورقلة 316 تحوز لوحدها على 34% من مجموع الموارد ,المتبوعة بوكالة حاسي مسعود 165 بنسبة 17%من مجموع الموارد ثم غرداية 113بنسبة 14% ثم تليها وكالة الاغواط176 بنسبة 14% .

وقد جاءت هيكل الموارد حسب طبيعة المورد على النحو التالي:

-ودائع تحت الطلب : 19071 مليون دج 95% مع تدفق نقدي بمقدار 189- مليون دج

- ودائع لأجل : 340 مليون دج 02% مع تدفق نقدي بمقدار906- مليون دج

- ودائع بالعملة الصعبة :600 مليون دج 3% مع تدفق نقدي بمقدار 09 مليون دج

- **المجموع** : 20011 مليون دج 100% مع تدفق نقدي بمقدار 1085- مليون دج

تحليل النتائج:

نسجل من هيكل الموارد ضعف في الودائع لاجل التي تمثل الا 02% من مجموع الموارد المحصلة,أما بالنسبة للموارد بالعملة الصعبة فقد حققت المجموع التدفق 9 ملايين دج اي بنسبة 20% من تدفق المحدد .

02- فتح الحسابات:

في نهاية 2016/06/30 تم فتح 54307 حساب على مستوى الوكالات 07 الملحقة (غارداية ,ورقلة ,جلفة ,حاسي مسعود ,تقرت,اغواط ,بريان) اي زيادة قدرها 3% بالنسبة لنشاط 2015.

ومن حيث التدفق النقدي ,فقد تحقق الهدف المحدد ب 4550 حساب بنسبة 32% اي بزيادة 1467 حساب.

وفي اطار تطهير ملفات العملاء لاحظنا غلق 1480 حساب في 2015/12/31 مقابل فتح 162 حساب في 2016/06/30 .

معدل تحقيق الاهداف %	نتائج المحققة في 2016/06/30	اهداف 2015	وكالة
41%	239	580	غرداية 113
20%	159	810	جلفة 128
39%	163	420	بريان147
34%	226	670	حاسي مسعود 165
14%	76	530	تقرت 167
31%	296	940	أغواط 176
51%	308	600	ورقلة 316
32%	1467	4550	**المجموع**

تحليل النتائج:

على غرار وكالة تقرت167, حققت الوكالات الملحقة ورقلة ,غرداية,بريان ,حاسي مسعود ,الاغواط نتائج مقبولة في ما يخص فتح الحسابات لكل القطاعات في نهاية 2016/06/30 بنسب على الترتيب 51%,41%, 39%, 34%, 31%,من الهدف المحدد .

03-المنتجات النقدية الالكترونية:

فيما يخص المنتجات النقدية الالكترونية ,وحسب اهداف البنك تاتي الانجازات الى غاية 2016/06/30 على النحو التالي:

العناوين	انجازات 2015	اهداف المحققة في 2016	انجازات في 2016/06/30	نسبة الانجازات %
Carte CIB	6341	2674	759	28%
Carte Visa	456	185	82	44%
Contrats e.banking	1091	300	173	58%

تحليل النتائج:

نسبة تحقيق الانجازات المحدد للبطاقات **CIB** الى غاية 2016/06/30 هي 28% مقابل ما تم تحقيق اهداف المحددة للبطاقات **فيزا الدولية VISA** و **Contrats e.banking** (عقود البنكية) بنسبة 58%,44% على الترتيب وهذا راجع الى نقص طلب على بطاقة CIB من قبل الزبائن.

5- ملخص لاهداف 2016:

Désignation	Objectifs 2016 en Flux
Ressources	4 043 millions DA
-DA	3 447 millions DA
-DV	596 millions DA
Bancarisation	4550 comptes
- Cptes courant	900
- Cptes de chéque	1 850
-Cptes sur livrets	800
-Cptes devises	1 000
Produits monétiques	2859 cartes
-Cartes CIB	2674
-Cartes VISA	185
E.banking	300
TPE	150

تحليل الجدول:

من خلال ما لاحظناها في جداول السابقة نلاحظ إن البنك قد حقق اهداف في 2016 تدفق نقدي بالنسبة للموارد بالعملة محلية والعملة الصعبة ب4043 مليون دج, أما الحسابات البنكية فنلاحظ زيادة في فتح حسابات وبالتالي زيادة في تدفق النقدي بالنسبة لسنة 2016 ب4550 حساب ,أما بالنسبة لمنتجات النقدية الالكترونية وحسب اهداف البنك 2016 نلاحظ تحقيق 2859 بطاقة لان هذا المشروع جديد وسوف يزيد استمراريته في سنوات القادمة.

المطلب الثاني:مناقشة النتائج:

اولا:التنبؤ بالموارد في بنك القرض الشعبي الجزائري – وكالة –غرداية.–

ويؤخذ بعين الاعتبار عند تقدير أو التنبؤ بالموارد ما يلي:

-إمكانيات ارتفاع أو انخفاض أي صنف من الحسابات بموجب تطور ظرفي للنشاط البنكي.

-التنبؤ بالمبالغ الجديدة التي يدخلها العملاء في حساباتهم لدى البنك) الوكالة(، ويقوم هذا التنبؤ على حساب متوسط الإيداع في الحسابات للعام الماضي، مثال :الإيداع المتوسط في حسابات

.الشيك =المبالغ الكلية للإيداعات في حساب الشيك /عدد حسابات الشيك ل 2016

-تسديدات مختلف حسابات الموارد لدى الوكالة أي تواريخ استحقاقها، حيث إذا كان تاريخ

.الاستحقاق في2017 تؤخذ بعين الاعتبار في تنبؤات2017

-إمكانيات تحديد حسابات الموارد المستحقة.

ويقوم البنك قبل حساب التنبؤات للموارد بتقدير فتح حسابات جديدة وهذا حسب محققات نشاط الأعوام السابقة، والافتراضات المتواجدة لديه، وأيضا القيام بأعمال جيدة لجذب عملاء جدد

-توقعات ودائع لأجل جديدة :وهذه الأخيرة تقيم تبعا لتطور النشاط الاقتصادي للمنطقة، وفي الأخير يجب أن تقيم وتقدر بطريقة هادفة، وهذا بسبب أن التنبؤات بمصاريف الاستغلال ستحسب على أساس هذه المبالغ، والتقييم الخاطئ أو المبالغ فيه للودائع أو الحسابات الأخرى سيؤدي حتما إلى التنبؤ بمصاريف ليست مطابقة للحقيقية، وفيما يلي سنقوم بدراسة الموارد التقديرية لوكالة غرداية وكيفية التنبؤ بها.وفي الجدول الآتي سنبين أهم موارد الوكالة.

الوحدة:مليون دج

الجدول رقم 4:جدول موارد المقدرة بالدينار في 2017

مجموع وكالات غرداية (825)	المحققة 2015	اهداف 2016		تقديرات 2016	اهداف 2017	
		قيد الانجاز	تدفق		قيد الانجاز	تدفق
مجموع الموارد دج(1+2+3+4)	**20483**	**23763**	**3280**	**20092**	**24135**	**4043**
1-حسابات التوفير للعملاء	5341	6066	725	5425	6465	1040
-حسابات التوفير	1539	1939	400	1540	2045	505
-حساب بشيكات	3302	3557	255	3614	4059	445
-أذونات خزينة	501	571	70	271	361	90
2-موارد خاصة بالقطاع الخاص	5649	7314	1665	6041	7762	1721
-حسابات جارية تحت الطلب	5649	7224	1575	6041	7676	1635
-ودائع لأجل	0	70	70	0	70	70
-اذونات خزينة	0	20	20	0	16	16
3-موارد خاصة بالقطاع العام	8899	9694	795	8218	9405	1187
-حسابات جارية تحت الطلب	8154	8629	475	8218	8985	767
-ودائع لاجل	700	1015	315	0	405	405
اذونات خزينة	45	50	5	0	15	15
4-مختلف الديون	593	688	95	408	503	95
موارد المدفوعة	**2785**	**3665**	**880**	**1811**	**2912**	**1101**
موارد غير مدفوعة	**17699**	**20099**	**2400**	**18281**	**21223**	**2942**
موارد تحت الطلب	19237	22037	2800	19821	23268	3447
موارد لاجل	1246	1726	480	271	867	596
اجمال الموارد	**20483**	**23763**	**3280**	**20000**	**24135**	**4043**

المصدر:الميزانية التقديرية لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2017 –وكالة غرداية–

1**–حسابات التوفير للعملاء**:التي تضم حساب التوفير وحساب الشيكات واذونات الخزينة,نلاحظ من الجدول إن التنبؤات بالموارد بصفة عامة بالنسبة للوكالة تقيم على اساس تقلبات المتوسطة في الحسابات من السنوات

الاخيرة,حيث نلاحظ أنها حققت في 2015 مقدار قيمته 5341 مليون دج,وتم تقديره بقيمة 5425 مليون دج وبلغت الاهداف المحددة في 2017 التي هي قيد الانجاز بقيمة 6465مليون دج,ويعبر عن هذه التنبؤات بالنظر الى السنوات الاخيرة وايضا لحركة حسابات التوفير وايضا بفتح حسابات جديد وذلك بالنظر الى اقبال الكبير من العملاء من العام الى اخر.

2-**موارد خاصة بالقطاع الخاص**:والتي تضم حساب الجاري تحت الطلب وودائع لاجل واذونات الخزينة,استنادا لوجود حساب الجاري تحت الطلب الوحيد المحقق في 2015 بقيمة5649 مليون دج والمقدر ب 6041مليون دج في 2016وبعدم وجود حسابات الاخرى محققة ولا مقدرة في 2016 على غرار هذا الحساب الاخير , فقد بلغت الاهداف المحدد في 2017 التي هي على قيد الانجاز بقيمة 7762 مليون دج بالموارد الخاصة بالقطاع الخاص,هذا الارتفاع التدريجي يعبر عن تحديد لهذا النوع من الموارد ولاصدرات الجديد لاذونات الخزينة.

3-**موارد خاصة بالقطاع العام**:والتي تضم حساب الجاري تحت الطلب وودائع لاجل وادونات الخزينة,فنلاحظ من خلال الجدول إن حساب الجاري تحت الطلب في تزياد مستمر من ما حققته في 2015 وما تم تقديره في 2016 وحتى اهداف 2017 ,ولكن بالنسبة الى ودائع لاجل واذونات الخزينة فقد حددت اهداف في 2017 بدون ما تقدره في 2016 ,هذا يفسر الوكالة بأنها بحسب ماحققته من نشاط في سنوات الاخيرة 2015 تريد فتح حسابات ودائع لاجل واذونات الخزينة وقيام بأعمال جيدة لجذب عملاء جدد.

4-مختلف الديون:من خلال الجدول نلاحظ إن البنك سجل انخفاض في الارصدة ,وذلك بعد الملاحظات التي حققتها في 2015 بقيمة قدرها 593 مليون دج وما تم تقديره في 2016 بقيمة قدرها 408 مليون ثم نلاحظ إن وكالة في اهداف 2017 زادت من قيمته بمقدار 503 مليون دج.

واستنادا الى اقفال المتوقع في 2016/12/31 المقدر ب 20092 مليون دج فقد بلغت الاهداف المحددة لعام 2017 فيما يتعلق بالموارد المقدرة بالدينار التي هي في قيد الانجاز قيمة 24135مليون دج بتدفق الاجمالي بقيمة 4043 مليون دج الموزعة حسب كل مورد.

الجدول رقم5 :جدول الموارد المقدرة بالعملة الصعبة في 2017 في CPA وكالة غرداية

وحدة:مليون دج

مجموعة غرداية 825	اهداف 2015	المحققة 2016		تقديرات 2016	اهداف2017	
		تدفق	قيد الانجاز		تدفق	قيد الانجاز
ودائع تحت الطلب	**580**	**45**	**625**	**591**	**45**	**636**
قطاع العام	3	1	4	3	1	4
قطاع الخاص	5	2	7	5	2	7
قطاع الفردي	572	42	614	583	42	625
ودائع لأجل	**11**	**0**	**11**	**4**	**0**	**4**
قطاع العام	0	0	0	0	0	0
قطاع الخاص	0	0	0	0	0	0
قطاع الفردي	11	0	11	4	0	4
مجموع	591	45	636	595	45	640

المصدر:الميزانية التقديرية لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2017 –وكالة غرداية–

نلاحظ من خلال الجدول الموارد المقدرة بالعملة الصعبة إن البنك يضم ودائع لاجل و ودائع تحت الطلب الموزعة على ثلاث قطاعات العام والخاص والفردي فنلاحظ إن البنك حسب ما تم تقديره في 2016 بمقيمة 565 فقد حددت اهداف 2017 قيد الانجاز بقيمة 640 مليون دج بتدفق نقدي قدره 45 مليون دج.

ملاحظة: معاملة في البنك بالعملة الصعبة لكن الحسابات النتائج المقدرة في البنك بالعملة المحلية.

ثانيا:التنبؤ باستخدامات بنك القرض الشعبي الجزائري – وكالة غرداية 2017 –

لأن أغلبية استخدامات هذه الوكالة هي قروض مختلفة منها" حساب المدينين، قروض قصيرة الأجل، المتوسطة، طويلة الأجل...إلخ، لهذا تؤخذ في الحسبان عند تقديرها ما يلي:

-استردادات القروض الجارية.

-تجديد القروض.

-التنبؤ بالقروض الجديدة.

ونأخذ كمثال على ذلك القروض المتوسطة حيث للتنبؤ بها يجب وضع المعلومات الآتية:

1.فيما يخص القروض المتوسطة المتواجدة:

فمثلا بقاء القرض في الاستحقاق إلى 2018 سوف يؤخذ بعين الاعتبار الأرصدة الأربعة ثلاثيات لسنة 2017 وهكذا.

2.فيما يخص القروض التي تجرى دراستها:

ويتم التنبؤ بهذه القروض من خلال ملفات القروض التي قدمت على مستوى البنك، حيث يتم تقديرها وحسابها على أساس نسبة من مبالغ القروض، مثلا : إذا كان القرض الجاري دراسته 5.000.000دج، فإن 50 ٪ من القرض تدخل المبالغ التقديرية التي سوف يحتمل منحها هي: 2.500.000دج.

وفي موضع آخر من المهم الأخذ في الحسبان آجال معالجة الملفات، حيث يعتبر الملف الذي لم يتم توظيفه في أفريل 2017 ، فإن تقدير مبلغ هذا القرض سوف يؤخذ في الحسبان في الثلاثي الثاني لأنه لم يولد أي منتوج في الثلاثي الأول.

3.فيما يخص القروض الجديدة:

هذه الأخيرة تقيم تبعا لتطور النشاط وحسب تقديرات الاستغلال، وأيضا يجب أن يوظف ويقيم بطريقة هادفة، لاعشوائية، وذلك من أجل الحصول على حساب منتوجات الاستغلال متلائمة مع إمكانيات الوكالة.

وفيما يلي نقدم جدول ملخص لاستخدامات وكالة CPAغرداية:

الجدول رقم 6:ملخص لاستخدامات المقدرة والمتوقعة في 2017 الوكالةCPA غرداية

الوحدة: مليون دج

مجموعة وكالات غرداية (825)	اهداف 2015	اهداف 2016		تقديرات 2016	اهداف 2017	
		تدفق	قيد الانجاز		تدفق	قيد الانجاز
1- قروض قصيرة الاجل	851	360	1211	651	575	1226
- قروض خاصة	622	200	822	451	375	826
- قروض عامة	229	160	389	200	200	400
2- قروض متوسطة وطويلة الاجل	13684	3537	17221	14875	3695	18570
أ. -في القطاع الخاص نجد	9177	2682	11859	9935	3295	13230
- قروض الشركات الكبرى	2235	1600	3835	2700	50	27500
- قروض المشتركة	0	0	0	0	1500	1500
- قروض العقارية	44	150	194	55	145	197
- قروض شركات صغيرة ومتوسطة	1644	260	1904	1873	1110	2983
- قروضAnsej/Cnac/Angem	5234	600	5834	5284	415	5699
قروض الاستهلاكية	0	70	70	0	70	70
ب. في القطاع العام نجد	4507	855	5362	4940	400	5340
- شركات الكبرى	0	0	0	0	0	0
- قروض المشتركة	0	0	0	0	0	0
- قروض شركات صغيرة ومتوسطة	0	100	100	360	150	510
- قروض التجهيزات	4507	755	5262	4580	250	4830
مجموع (1+2)	14535	3897	18432	15526	4270	19796
ت. مستحقات غير المدفوعة	920	-120	800	1160	-200	965
العامة	0	0	0	0	0	0
الخاصة	920	-120	800	1160	-197	965
مجموع	15455	3777	19232	16688	4073	20786
ث. تعهدات الموقعة	2576	2100	4676	3351	2435	5786
كفالة ضمان	2426	1200	3626	2700	1560	4260
قرض وثائقي	150	900	1050	651	875	1526
مجموع الاستخدامات	18031	5877	23908	20039	6508	26547

المصدر :الميزانية التقديرية لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2017 وكالة غرداية

نلاحظ من خلال هذا الجدول إن الوكالة عند قيامها بتقدير الاستخدامات تقوم بالاطلاع على المبالغ في الارصدة المحققة في2015,وايضا تقدير مبالغ الالتزامات المنتظرة في 2016 من خلال دراسة النشاط الاقتصادي المحيط بالبنك.

وفيما يلي التعليق على الجدول (06) بالتفصيل:

1- قروض قصيرة الاجل: تتوقع الوكالة إن قروض قصيرة الاجل الممنوحة من طرف خزينتها للعملاء إن ماحققته في2015 من مبلغ 851 مليون دج ومن خلال تقدير لارصدة قروض قصيرة الاجل في 2016 ,نلاحظ إن البنك يهدف لتحقيق 1226 مليون دج بتدفق مالي قدره 575 مليون دج ,هذا راجع الى وكالة حيث تم تنبؤ بهذه الزيادة من خلال ملفات القروض التي قدمت على مستوى الوكالات التابعة للبنك غرداية وايضا استرداد القروض الجارية في 2017.

2- قروض متوسطة وطويلة الاجل :نلاحظ من خلال الجدول أنها تضم قروض للقطاع عامة وقروض للقطاع خاصة.

أ. قروض المقدمة للقطاع الخاص والعام تضم:

-**قروض شركات الكبرى** :التي تتوقع الوكالة إن مثل هذه القروض المقدمة من طرف خزينة الوكالة ستصل في نهاية سنة 2016 الى 2700 مليون دج ,ذلك من خلال التنبؤ بزيادة طلب على مثل هذه القروض من طرف شركات الكبرى وبالتالي زيادة استثمارها في مثل هذه القروض.

-**قروض مشتركة**:لا تتنبأ الوكالة بأي مبلغ من هذه القروض بسبب تنبؤها بعدم الطلب على مثل هذه القروض في سنوات الاخيرة من قبل زبائنها.

-**قروض عقارية**:تتنبأ الوكالة بتقديم قروض سكنات للمستخدمين التي تتزايد وتيرة اقل في سنة 2017 التي هي على قيد الانجاز ب197 مليون دج

-قروض الشركات صغيرة والمتوسطة الاجل:والتي تتوقع الوكالة في مثل هذه القروض نلاحظ في تزايد مستمر هذا لان البنك تشجع في زيادة منح مثل هذا النوع من القروض.

-**قروض المقدمة ANGMوANSEJ وCNAC** :تتوقع الوكالة زيادة في طلب القروض من طرف الاجهزة الثلاثة التي تتعدى 5699 مليون دج وذلك بسبب زيادة التعامل الزبائن مع هذه الاجهزة وبالتالي زيادة تمويلها من طرف البنك.

–قروض الاستهلاك:في مثل هذه القروض لم تعتمد الوكالة على ماحققته في 2015 لانه لم يتم منح مثل هذه القروض ولاكن في الثلاثي الاخير سجلت نشاط في منح مثل هذه القروض ولكن بوتير اقل ,لان البنك لايريد المخاطرة في مثل هذه القروض.

–قروض ترقية واستئناف:نلاحظ في مثل هذه القروض المقدمة من طرف الوكالة التي تدخل في اطار انعاش واحياء المؤسسات وصلت الى 4830 مليون دج قيد الانجاز في 2017 .

وبالمقارنة بين القروض القصيرة الاجل ومتوسطة وطويلة الاجل نلاحظ إن الوكالة تشجع في منحها للقروض متوسطة وطويلة الاجل من اجل الاستثمار في مبالغها وزيادة التدفق واستمراريتها.

–الديون غير المسددة:بلغت الديون غير المسددة المحققة في 2015ب 14535مليون دج ,أما في 2016 قدرت ب15526 مليون دج وذلك نتيجة لما حققته في 2016 وبالتالي نلاحظ زيادة لما حققته في 2015 ,وبالتالي نلاحظ إن البنك يهدف الى تحقيق نسبة اقل من السنة الماضية بمقدارة تدفق قدره 197–.

–قروض الموقعة:تضم كفالة ضمان التي بدورها تنبأ بها البنك بمقدار تدفق 1560 مليون دج في سنة 2017 ,وقرض الوثائقي الذي نلاحظ فيه تشجيع من الوكالة في منح مثل هذه القروض في سنوات الاخيرة وخاصة من اهداف 2017 الذي بلغ 1562 مليون دج قيد الانجاز.

واستناد الى اقفال المتوقع في 2016/12/31 المقدر ب 20039 مليون دج بلغت الاهداف المحددة لعام 2017 فيما يتعلق بجميع الوظائف قيمة 26547 مليون دج وبتدفق الاجمالي قدره 6508 مليون دج موزع حسب كل نوع من الالتزام.

الجدول رقم 7:جدول يلخص فتح الحسابات ومنتوجات الالكترونية في 2017 لبنك CPA وكالة غرداية

وحدة:مليون دج

طبيعة الحسابات	محققة 2015	اهداف 2016		تقديرات 2016	اهداف 2017	
		قيد الانجاز	تدفق		قيد الانجاز	تدفق
حسابات بنكية						
حساب جاري	8443	9343	900	8903	9803	900
حساب بشيك بنكي	29690	31540	1850	31329	33179	1850
حساب على المكشوف	4453	5253	800	4643	5443	800
حساب بالعملة الصعبة	10254	11254	1000	10810	11810	1000
المجموع	**52840**	**57390**	**4550**	**55685**	**60235**	**4550**
منتجات الالكترونية						
مجموع الحسابات	**6797**	**9656**	**2859**	**7785**	**10644**	**2859**
بطاقة CIB	6341	9015	2674	7173	9847	2674
بطاقة VISA	456	641	185	565	797	100
TPE	0	150	150	-	150	50
استشارة عبر الأنترنت	1091	1391	300	1315	1615	300

المصدر:الميزانية التقديرية لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2017 –وكالة غرداية–

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول إن البنك القرض الشعبي الجزائري اهتم بتطوير الانشطة المصرفية الالكترونية والدفع ليكون واحد من اولويات التنمية البنك فنلاحظ بما حققه البنك في نهاية سنة 2015 نلاحظ ارتفاع في سنة 2016 التي شهدت اطلاق العديد من المنتجات وكان بعض نتائجها TPE نشر والدفع الالكتروني وبطاقات الدفع المسبق في الخارج ,وفي 2017 سوف يكون زيادة في منتجات واطلاق منتجات جديدة كالصراف الالي وبطاقات الدفع للشركات الكبرى وخدمة الخصم المباشر ودفتر الالكترونية.....الخ , وبالتالي فان البنك يتوقع مؤشرات ونتائج افضل وزيادة ربحية من خلال اهداف 2017.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل جداول الميزانيات التقديرية للبنك القرض الشعبي الجزائري CPA (ميزانية الموارد, وميزانية الاستخدامات) خلال سنة 2017 اتضح لنا إن البنك يعتمد بشكل كبير في تقديره لسنة 2017 على تقديرت سنوات الاخير 2015 و2016 وماتحققة من اهداف مالية ومن برامج مستقبلية, وحيث تسعى لتنفيد تقديرات جديد في 2017 وزيادة برامج ومنتجات جديد تخدم البنك والوكالات التابعة لديهم ,وبما إن بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية هي وكالة الام التي تضم 7 وكالات التابعة لديها ,فهي تعتبر مركز لاتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل القرارات المالية(قرار التمويل ,قرار الاستثمار,قرار توزيع الارباح),بعد ماترسل كل وكالة الموازنة التقديرية التابعة لديها تقوم وكالة الام وكالة غرداية بتجميعها وادخال تعديلات على هذه الموازنات وتأمر الوكالات التابعة لديها بتنفيذها وعدم تجاوزها وعلى كل وكالة ارسال تقرير نصف شهري للبنك لدراسة مدى تطبيقهم لهذه الاهداف لاتخاذ القرارات تنفيذية وتنظيمية.

الخاتمة

الخـاتمة :

تتخذ البنوك مجموعة من القرارات المالية لتحديد الاهداف ووضع البرامج والاجراءات التي تؤدي الى تحقيق هذه الاهداف ,فالتقدير الجيد يقوم على اساس لاختيار البديل من بدائل المتاحة او طرح بدائل اخرى ,والذي يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعة وهو الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل كفء,فمهما تكن الاهداف المرغوب في تحقيقها فيجب إن تكون واضحة ومحددة, ويجب ترتيبها حسب اهميتها مع اشتراط امكانية تحقيق هذا الهدف, وفي الاخير تأتي مرحلة ترجمة الاهداف ووضعها في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية.

وعليه فان موضوع الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار المالي في البنوك يعتبر من الموضوعات البالغة الاهمية, خاصة مع توسع مجال معاملات البنوك الجزائرية وتطورها وزيادة فعاليتها, فان موازنة التقديرية تقدم لمتخد القرار مناهج ووسائل علمية وتقديرات تساعدهم في تحديد الاهداف ووضع الخطط بالاضافة الى مراقبة وتنفيذها.ومن خلال دراستنا نستخلص ابرز النتائج التي تم التوصل اليها وذلك من خلال الجانب النظري والميداني:

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا لهذا البحث وعلى ضوء الفرضيات السابقة تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ تهدف البنوك الجزائرية من جراء استعمال الموازنة التقديرية في ميزانياتها الى الوصول لانسب طريقة لاتخاذ القرار المالي.
- ✓ إن الموازنة التقديرية هي اداة تخطيطية تساهم في ترشيد القرارات داخل البنوك ,من خلال تقدير سنوات الماضية و المفاضلة بين البدائل والتوصل الى افضلها وأصدار القرارات المتماثلة مع هذه الأفضلية.
- ✓ إن البنك القرض الشعبي الجزائري يستعمل سنة واحدة في ميزانية التقديرية لتحديد اهدافه على غرار البنوك الاخرى والمؤسسات التي تستعمل من ثلاثة سنوات الى خمسة سنوات.
- ✓ تعتمد الوكالة في تقدير ميزانتها على محققات الاعوام السابقة, والمبالغ التنبؤية من طرف مديرية الميزانية وعلى تطور نشاط السنة محل التقدير.
- ✓ تساعد الموازنة التقديرية على معرفة المقتنيات والمنتوجات الجديدة فيما يتعلق بالاستثمار والحسابات المادية في عملية التقدير .
- ✓ تعتمد الوكالة في تقدير الايرادات والمصاريف الاستغلالية على دقة التنبؤ بالموارد والاستخدامات.
- ✓ الموازنة التقديرية تعتبر اسلوبا فعالا في اتخاذ القرار المالي من خلال مساهمته في معرفة انحرافات و تحديد الاهداف وتقديرها والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة تخدم مصالحها.

إثبات او عدم إثبات صحة الفرضيات:من خلال النتائج والتي سبق ذكرها في المطلب السابق سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيما يلي:

الفرضيات الاولى والثانية والثالثة تمت الاجابة عنهم في الجانب النظري اما فيما يخص فرضيات متبقية سنوجزهم فيما يلي:

تتمثل الفرضية الرابعة في ان البنك القرض الشعبي الجزائري يعتمد على الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية فقد وهذا ما تم إثبات صحته من خلال الدراسة الميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA، حيث أن هذا البنك أيقنت بضرورة الاستعانة بالموازنة التقديرية كأداة ، من أجل تتبع نشاطها ومراقبة السير العادي لهذا النشاط الأمر الذي ساعد على تحقيق نتائج واهداف جيدة للبنك واتخاذ القرار المالي المناسب.

تتمثل الفرضية الخامسة في ان الموازنة التقديرية تساعد في ترشيد القرارات في بنك القرض الشعبي الجزائري فقد وهذا ماتم اثبات صحته من خلال الدراسة الميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA ,وهذا من خلال المفاضلة بين البدائل والتوصل الى افضلها وأصدار القرارات المتماثلة مع هذه الأفضلية.

تتمثل الفرضية السادسة في إن الموازنة التقديرية تساهم في تحديد الاهداف وتقديرها واتخاذ القرارات سليمة تخدم مصالحها وهذا ماتم اثبات صحته من خلال الدراسة الميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA,وهذا من خلال القرارات المتخذة على أساس تقديرات واهداف ومحققات السنوات الماضية المسجلة في هذه الأداة.

التوصيات:

على ضوء النتائج المستوحاة من الدراسة والفرضيات يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتي قد تساهم الى حد ما في تجاوز عقبات ومشاكل اعداد الموازنات والاعتماد على الاساليب العلمية في اعداد الخطط المالية واعداد الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرار المالي في البنوك بشكل عام وفي بنك القرض الشعبي الجزائري بشكل خاص نذكر منها:

- يجب على البنك عند التخطيط او تقدير موارده واستخداماته اخذه في الحسبان متوسط محققات على الاقل نشاط خمس سنوات ماضية, وليس رصيد السنة الماضية التي تعتبر في نظرنا غير كافي.
- يجب على بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية القيام الرقابة الدورية لاكثر من مرة في السنة لموازنات الوكالات التابع لها وهذا لتنظيم البنك بشكل جيد.
- ضرورة الربط بين النظام المحاسبي ونظام الموازنات في البنك, من اجل الحصول على التقارير اللازمة لمقارنة النتائج الفعلية لنشاط البنك بتلك المقدرة وتظهر قيمة الانحرافات ونسبتها.
- ضرورة القيام بدورات تكوينية وتدريبية لمعدي الموازنة حول طريقة اعداد الموازنة ومساهمتها لزيادة الخبرة والكفاءة في استخدام الموازنات التقديرية لاتخاذ وترشيد القرارات .
- اتاحة الفرصة بدرجة اكبر لمشاركة كافة مستويات الادراة البنك في اعداد الموازنات التقديرية الخاصة بها.
- يجب ان تعتمد الموازنات التقديرية التي تتضمنها البنوك على منهج علمي في اعدادها.
- ضرورة تزيد وكالات البنكية التابعة للبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية بنسخة من الموازنة التقديرية بعد اعتمادها للاسترشاد بها عند التنفيذ.

الخـاتمة :

الأفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن اقتراح مجموعة من الأفاق التي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية من شأنها، تساهم في توسيع وتطوير مجال استخدام الموازنات التقديرية في البنوك كما يمكن أن تفيد الدراسات المهتمة بهذا المجال,وذلك كما يلي:

- دور الموازنة التقديرية في تقييم الاداء المالي.
- فعالية الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات.
- دور ادوات مراقبة التسيير في ترشيد القرارات المالية وتحسين الاداء المالي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- إبراهيم عبد العزيز شيحا, "**أصول الإدارة العامة**" , دار منشأة المعارف ,الإسكندرية , مصر , 1993.
- احمد محمد نور,"**مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية**" ,الدار الجامعية للنشر,بدون طبعة ,2002.
- المجمع العربي للمحاسبيين القانونيين , "**المحاسبة الإدارية** ", عمان , الأردن , 1998.
- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي،" **التسيير المالي (الإدارة المالية)**"، ج1، طبعة ثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2011 .
- أمين السيد أحمد لطفي،" **تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر،2006 .
- بشير علاق ،" **أسس الإدارة الحديثة**"،الطبع الأولى،اليازوري العلمية، عمان، الأردن،1998.
- بركان دليلة، "**تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011 .
- جبرائيل جوزيف كحالة , رضوان الحلوة حنان ,"**المحاسبة الادارية** ", الدار العلمية الدولية ودار ثقافة للنشر والتوزيع ,ط 1 عمان ,الاردن ,2002 .
- حسن علي مشرقي،" **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة**"، طبعة الاولى، دار للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن،1997 .
- حسين حريم و شفيق حداد،"**أساسيات الإدارة**"، الطبعة الأولى ، دار حامد، عمان، الأردن،1998.
- حمدي فؤاد علي,"**التنظيم والإدارة الحديثة**" ,دار النهضة العربية الحديثة للطباعة والنشر, بيروت,1981.
- حمزة محمود زبيدي،" **الإدارة المالية المتقدمة**"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004 .
- جميل احمد توفيق , **إدارة الأعمال "مدخل تطبيقي"**, دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت , 1986.
- خالص صافي," **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق** ", ديوان المطبوعات الجامعية ,بدون طبعة ,الجزائر ,بدون سنة نشر .
- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية , **"الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنة لأغراض التخطيط والرقابة"** , 2006.
- سهيلة عبد الله السعيد،" **الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات** ",الطبعة الأولى دار الحامد، عمان ، الأردن، 2007.
- سومر اوتاني, **"التخطيط المالي"**, ماجيستر إدارة أعمال , جامعة دمشق, 2009 .
- صبري نضال رشيد ,**" مبادئ الموازنات** ", طبعة المعارف , القدس , فلسطين , 1984 .
- عبد الغني فؤاد حسين,**" دليل مهني في الموازنات التقديرية**", ماسترز للنظم الإدارية والمحاسبة.

المراجـــع:

- عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي،" **المحاسبة الادارية**"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 1997 .
- عبد الغفار حنفي،" **أساسيات التمويل والإدارة المالية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002 .
- عبد السلام أبو قحف، "**أساسيات التنظيم والإدارة**" ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003 .
- علي محروس شاوي,"**الموازنة التخطيطية**" ,الناشر :مكتبو عين شمس, بدون طبعة ,القاهرة, مصر ,بدون سنة نشر.
- علي شريف, "**الإدارة المعاصرة** ",الدار الجامعية، الإسكندرية,طبعة 1997 ص 216.
- علي الشرقاوي، "**العملية الإدارية وظائف الديرين**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2002 .
- علمي لزهر، " **أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية**"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، الجزائر،2006.
- فركوس محمد, **الموازنات التقديرية "أداة فعالة للرقابة"** , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , الطبعة الأولى 1995, .
- محمد رفيق الطيب ، "**مدخل للتسيير : أساسيات– وظائف تقنيات**", الجزء الأول الطبعة الثانية ، د ، م . ج ، الجزائر1995 .
- محمد صلاح الحناوي وآخرون،" **أساسيات الإدارة المالية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001 .
- محمد عبد العزيز عبد الكريم،" **الإدارة المالية والتخطيط المالي**"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 1995.
- مؤيد محمد الفضل ,عبد الناصر إبراهيم نور,عبد الخالق, "**المحاسبة الإدارية**" ,دار المسيرة للنشر والتوزيع ,بدون طبعة, عمان ,الاردن, بدون سنة النشر.
- محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ،" **المدخل الحديث في استخدام الموازنات** "، الدار الجامعية الإسكندرية .
- ناصر دادي عدون وآخرون ,"**مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**" :حالة بنوك , دار المحمدية , الحامة ,الجزائر ,2004.
- هيثم محمد الزعبي، "**الإدارة والتحليل المالي**"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن،2000 .

مذكرات جامعية:

- بن سبع إلياس،" **استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل**"، مذكرة ماجستير في بحوث عمليات وتسيير مؤسسات, جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2010 .
- بن حديد احمد عبد السلام," **الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في مؤسسة الاقتصادية** ",دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزفت غرداية, مذكرة استكمال شهادة الماستر,تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, شعبة التسيير ,جامعة ورقلة ,2014, ص4-5,
- بن خروف جليلة،" **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات**"، مذكرة ماجستير،جامعة بومرداس،الجزائر،2009.
- باعزيز مبروكة ,"**مدى كفاءة وفعالية الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات التسييرية**", دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزفت بغرداية , مذكرة استكمال شهادة ماستر, تخصص تدقيق ومراقبة التسيير.قسم التسيير ,جامعة غرداية ,2013/2012,ص 8-9.
- حفصة زيرار،" **دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري**"، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2013 .
- خولة بحورة ,"**دور لوحة القيادة في اتخاذ القراررات المالية في المؤسسة الاقتصادية**", دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حاسي مسعود,مذكرة ماستر ,جامعة ورقلة ,الجزائر,2015/2014.
- درويش مصطفى الجخلب،" **دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي _دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقا أسلوبABC** "، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2007 .
- زراقة انتصار،" **أثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية**"، مذكرة ماستر تخصص مالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2013 .
- زيد محمود موسى عليان,"**مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء**",رسالة ماجيستير,جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا,قسم المحاسبة,أيار/2009 .
- سيف الاسلام لعمارة," **الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار**",دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار حاسي مسعود,مذكرة ماستر,تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, قسم علوم التسيير,جامعة,الجزائر,2013/2012.
- صخري جمال عبد الناصر , "**التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية الجزائرية**" , مذكرة ماستر في علوم التسيير , تخصص مالية مؤسسة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , الجزائر ,2013.
- طوالبية أحمد،" **المحاسبية التحليلية كأداة لتخطيط و مراقبة الانتاج** "رسالة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية –التخطيط و التنمية–، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 .

المراجـــع:

- لزغم سميه، "**أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2012 .
- رشيد جليلي ,دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة ماستر ,جامعة ورقلة ,الجزائر,2013/2012.
- محمد موسى محمد النجار ,"**العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة** ", الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة , قسم المحاسبة والتمويل ,قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في المحاسبة والتمويل ,2006.
- محمد بن عمر , "**دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية** ",–دراسة حالة مؤسسة رويال مونديال بالوادي سنة 2013 , مذكرة ماستر . تخصص علوم التسيير ,جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي, الجزائر.
- نور الهدى حنونة،" **لوحة القيادة كأداة لتَّشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية**"، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .
- وائل محمد إبراهيم خلق الله, "**واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة**" , مذكرة قدمت للاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في المحاسبة والتمويل , غير منشور , الجامعة الإسلامية , فلسطين , 2007.

الملتقيات:

- بن زعيط وهيبة ،" **موازي بحرية** "**الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية وهرانSNVI**"مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009
- شريف غياط , فيروز رجال ,"**مداخلة– الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة CYCMA**" , جامعة 08 ماي 1945 –قالمة ,2010.
- مليكة زغيب و إلياس بوجعادة،" **الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية**" ، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أفريل2009 .

المجلات :

- إبراهيم محمد الشيخ عيد، ماهر موسى درغام،" **مدى فعالية الموازنات كأداة تخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على عداد و تنفيذ الموازنات**" , المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية تطبيقية محكمة، جامعة العلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11 ، العدد 2 .
- رجاء رشيد عبد الستار،"**تحليل الانحرافات باعتماد على الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء**"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، مجلة فصلية، الجامعة المستنصر ، كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد 63 ، العراق.

- زينب هادي علي،" **الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الأداء**"، مجلة جامعة بابل، مجلة فصلية محكمة، جامعة بابل، كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 15ن, العدد 4, 2008.
- سالم حلس, "**دورة الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في المؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية**", مجلة الجامعة الإسلامية , سلسلة العلوم الإنسانية , العدد الأول , المجلد الرابع عشر , غزة , فلسطين , 2005.

En Français:

- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, " **L'essentiel du contrôle de gestion** ",4eme édition, ED Galino, Paris ,2009.
- Claude Alazar et Sabine Separi ,"**Contrôle de Gestion**" , DUNOD, Paris ,5eme édition ,2001.
- Didier LECLERE ,"**Gestion budgétaire**" ,Ed EYROLLES, Paris ,1994.
- Garrisson ,Ray H & Eric W.Noreen , " **Managerail Accounting** " ,Tenth Edition , Mc Graw- Hill /Irwin Companies ,USA , 2003.
- Horngre. Charles," **Coste accounting a managerial em phasis** ".sixth Edition, Prentice hall, 1986.
- Patrick bosselier, "**contrôle de gestion**", collectionpqr serge everqet, pari, 1999.

الملاحق

القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

Ghardaïa 25 Aout 2016

GROUPE D'EXPLOITATION
GHARDAÏA 825

CPA/ Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion

Objet : A/S Elaboration du projet de **« Plan et Budget 2017»**

Faisant suite à votre envoi réf : DPCG/SM/N°277 du 03/07/2016, ayant trait à l'objet cité en marge, veuillez trouver ci-joint le projet de budget en matière des objectifs commerciaux consolidé Groupe accompagné d'un support magnétique CD.

Cordiales Salutations.

BENDRIMA Nadjet
Chef Cellule Suivi des Engagements

Chef de Cellule Comptle
Mr. BENZIANE Thameur

Réf : BT /BN/ BS/N° 0454 **/2016.**

Tableau 3 : Ressources devises prévisionnelles 2017

Groupe d'exploitation Ghardaia (825)

U: Millions DA

Groupe Ghardaia (825)	Réalisations déc. 2015	Objectifs 2016		Réalisations Mai 2016	Prévisions de Clôture 2016	Objectifs 2017	
		Encours	Flux			Encours	Flux
A vue	**580**	**625**	**45**	**588**	**591**	**636**	**45**
Public	3	4	1	2	3	4	1
Privé	5	7	2	5	5	7	2
Particulier	572	614	42	580	583	625	42
A terme	**11**	**11**	**0**	**11**	**4**	**4**	**0**
Public	0	0	0	0	0	0	0
Privé	0	0	0	0	0	0	0
Particulier	11	11	0	11	4	4	0
TOTAL	**591**	**636**	**45**	**599**	**595**	**640**	**45**

Tableau 2: Emplois Prévisionnels 2017

Groupe d'exploitation Ghardaia (825)

U: Millions DA

Groupe Ghardaia (825)	Réalisations déc. 2015	Objectifs 2016		Réalisations Mai 2016	Prévisions de Clôture 2016	Objectifs 2017	
		Encours	Flux			Encours	Flux
I- Crédits court terme	**851**	**1 211**	**360**	**603**	**651**	**1 226**	**575**
- Privé	622	822	200	343	451	826	375
- Public	229	389	160	260	200	400	200
II- Crédits moyen et long terme	**13 684**	**17 221**	**3 537**	**14 137**	**14 875**	**18 570**	**3 695**
- Privé & Particulier dont :	**9 177**	**11 859**	**2 682**	**9 577**	**9 935**	**13 230**	**3 295**
- Grande entreprise	2 235	3 835	1 600	2 235	2 700	2 750	50
- Crédits consortiaux	0	0	0	0	0	1 500	1 500
- Crédits immobiliers	44	194	150	46	55 /52	197	145
- Crédits aux PME/PMI	1 644	1 904	260	2 006	1 873	2 983	1 110
- Crédits Ansej/Cnac/ Angem	5 234	5 834	600	5 273	5 284	5 699	415
- Promed/prolib	20	22	2	16	16	21	5
- Crédits à la consommation	0	70	70	0	0 10	150 80	70
- Public dont :	**4 507**	**5 362**	**855**	**4 560**	**4 940**	**5 340**	**400**
- Grande entreprise	0	0	0	0	0	0	0
- Crédits consortiaux	0	0	0	0	0	0	0
- Crédits aux PME/PMI	0	100	100	68	360	510	150
- Crédits de mise à niveau et de relance	4 507	5 262	755	4 492	4 580	4 830	250
- Programme de l'habitat	0	0	0	0	0	0	0
- Total Crédits directs (I+II)	**14 535**	**18 432**	**3 897**	**14 740**	**15 526**	**19 796**	**4 270**
III- Impayés	**920**	**800**	**-120**	**1 333**	**1 162**	**965**	**-197**
Public	0	0	0	0	0	0	0
Privé	920	800	-120	1 333	1160/1 162	965	-197
Total Crédits Directs Bruts	**15 455**	**19 232**	**3 777**	**16 073**	**16 688**	**20 761**	**4 073**
IV- Engagements par signatures	**2 576**	**4 676**	**2 100**	**2 844**	**3 351**	**5 786**	**2 435**
Cautions et aval	2 426	3 626	1 200	2 448	2 700	4 260	1 560
Credoc	150	1 050	900	396	651	1 526	875
TOTAL GENERALE	**18 031**	**23 908**	**5 877**	**18 917**	**20 039**	**26 547**	**6 508**

+350

-350

-200

6.588

Tableau 1: Ressources dinars Prévisionnelles 2017

Groupe d'exploitation Ghardaia (825)

U: Millions DA

Groupe Ghardaia (825)	Réalisations déc. 2015	Objectifs 2016		Réalisations Mai 2016	Prévisions de Clôture 2016	Objectifs 2017	
		Encours	Flux			Encours	Flux
Ressources en DA (1+2+3+4)	**20 483**	**23 763**	**3 280**	**19 213**	**20 092**	**24 135**	**4 043**
1- Épargne des particuliers	5 341	6 066	725	5 095	5 425	6 465	1 040
- Comptes d'épargne	1 539	1 939	400	1 435	1 540	2 045	505
- Comptes de chèques	3 302	3 557	255	3 305	3 614	4 059	445
- Dépôt à terme	0	0	0	0	0	0	0
- Bons de caisse	501	571	70	355	271	361	90
2- Ressources du Secteur Privé	5 649	7 314	1 665	6 111	6 041	7 762	1 721
- Comptes courants à vue	5 649	7 224	1 575	6 111	6 041	7 676	1 635
- Dépôt à terme	0	70	70	0	0	70	70
- Bons de caisse	0	20	20	0	0	16	16
3- Ressources du secteur Public	8 899	9 694	795	7 649	8 218	9 405	1 187
- Comptes courants à vue	8 154	8 629	475	7 604	8 218	8 985	767
- Dépôt à terme	700	1 015	315	0	0	405	405
- Bons de caisse	45	50	5	45	0	15	15
4- Créditeurs divers	593	688	95	358	408	503	95
Ressources rémunérées	**2 785**	**3 665**	**880**	**1 835**	**1 811**	**2 912**	**1 101**
Ressources non rémunérées	**17 699**	**20 099**	**2 400**	**17 378**	**18 281**	**21 223**	**2 942**

Ressources DA à vue	19 237	22 037	2 800	18 813	19 821	23 268	3 447
Ressources DA à terme	1 246	1 726	480	400	271	867	596
TOTAL	**20 483**	**23 763**	**3 280**	**19 213**	**20 092**	**24 135**	**4 043**

Ouvertures de comptes et produits monétiques

Consolidé Groupe:825

Nature	Réalisation	Objectif 2016		Réalis au 31.07.16		Prévision	Objectif 2017	
	31.12.15	Flux	Encours	Flux	Encours	de clôture	Encours	Flux
3- BANCARISATION								
Cptes courants	8 443	900	9 343	270	8 713	8 903	9 803	900
Cptes de chèques	29 690	1 850	31 540	897	30 587	31 329	33 179	1 850
Cptes sur livrets	4 453	800	5 253	112	4 565	4 643	5 443	800
Cptes devises	10 254	1 000	11 254	326	10 580	10 810	11 810	1 000
Total	52 840	4 550	57 390	1 605	54 445	55 685	60 235	4 550
4-PRODUITS MONETIQUES								
Total contrats souscrits	6 797	2 859	9 656	578	7 375	7 785	10 644	2 859
- CIB	6 341	2 674	9 015	487	6 828	7 173	9 847	2 674
- Visa	456	185	641	91	547	612	797	185
service SMS CIB				0	0	-	-	-
service SMS VISA				0	0	-	-	-
Cartes EL-AMANE				0	0	-	-	-
TPE	0	150	150	1	1	-	150	150
5 - e-BANKING	1 091	300	1 391	175	1 266	1 315	1 615	300
6- BANCASSURANCE								
Total contrats souscrits								

28 - en Stock

20 → Installé