

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التطرق لمفهوم الموازنة التقديرية ، و التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية. كما تعد الموازنات التقديرية الطريقة الأنجع التي تمكن المؤسسة من تحديد المشاكل التي قد تعترض نشاطها الاقتصادي و خططها المالية، كما كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل معرفة مدى تطبيق و اعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية . كأداة للتخطيط المالي و مدى انعكاسها على إدارة المخاطر داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية:

– الموازنة التقديرية – إدارة المخاطر – التخطيط المالي –

Abstract:

A travers cette étude, nous cherchons à aborder le concept de budgétisation discrétionnaire et de planification financière dans les institutions économiques. Les budgets prévisionnels sont le moyen le plus efficace qui permet à l'organisation d'identifier les problèmes que peut rencontrer son activité économique et ses plans financiers, comme l'a été l'étude de terrain dans l'institution, Algérie Télécom, afin de savoir dans quelle mesure l'institution dépend de le budget discrétionnaire comme outil de planification financière et son impact sur la gestion des risques au sein de l'institution.

les mots clés :

– Budget prévisionnel – Gestion des risques –
Planification financière –

دور الموازنة التقديرية كأداة**للتخطيط المالي في إدارة****المخاطر**

The role of discretionary budgeting as a financial
planning tool in risk management

شعلاني خيرة*

جامعة الجلفة

(الجزائر)

khchaalani@gmail.com

المقدمة

يعتبر الضمان الأمثل لاستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة، والرقابة على استخدامها من أهم أهداف الإدارة الحديثة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية .ومن أجل تطوير استغلال هذه الموارد أصبح لزاماً على هذه المؤسسات اتباع أساليب علمية حديثة ، تعتمد على الأسس والتقنيات التي تساعد على تطوير المردودية عن طريق التوافق بين الموارد المتاحة وتعتبر الموازنات التقديرية العنصر الأساسي في المؤسسة لتحقيق التوازن بين أهدافها وإمكاناتها المتاحة، فهي تقوم بتخطيط الموارد والاستخدامات، لفترة زمنية مستقبلية، مع مراعاة الظروف المحيطة المؤسسة الاقتصادية، والمتوقعة خلال هذه الفترة .وهذا ما جعل الموازنة التقديرية تحتل مكاناً جوهرياً ضمن خطط المؤسسة، خاصة مع تزايد مستوى التعقيد بمحيط عمل المؤسسات، الذي أصبح يتميز بالتطورات السريعة في مختلف المجالات بالنظر إلى التطور في ظل العولمة الاقتصادية والتقدم في المجال التكنولوجي.

الأسس النظرية للموازنات التقديرية و التخطيط المالي

تمهيد :

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ضمان إستقرارها و زيادة نموها في فضاء واسع يخفي لها العديد من المخاطر لذا كان لزاماً عليها إعداد موازنتها وفق تنبؤات مستقبلية تمكنها من تجاوز المخاطر التي قد تواجهها وبذلك تحقق الأهداف المرجوة بالتخطيط المالي ، لذا فالموازنة التقديرية المعدة بناء على توقعات المخاطر المحتملة وبالتالي إتخاذ القرار الصائب الذي يجنبها تحمل أي خسارة

مفهوم الموازنة التقديرية : تعرف الموازنة التقديرية على أنها "ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية

تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها ."

وتعرف أيضاً الموازنة التقديرية بأنها "خطة) برنامج (للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه

النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف¹. "العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، وتتوقف هذه الأخيرة على طبيعة المؤسسة حيث أنها قد تعد لعدة شهور قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل.

نشأة و تطور الموازنة التقديرية: يعبر عن الموازنة التقديرية بجداول الاحتياجات من الموارد مع تحديد توقيت

هذه الاحتياجات .أما استعمال الموازنات التقديرية كأداة للرقابة فيعتبر حديث العهد نسبياً، إذ يعود إلى سنة 1912 هذا

1 محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات) الإسكندرية: الدار .الجامعية، (2001 ، ص 12 .

ولقد زاد الاهتمام بالموازنات التقديرية على إثر ظاهرة التضخم التي شملت معظم دول العالم سنة 1920 الأمر الذي أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط. وتطورت هذه الحركة تدريجياً إلى أن أصبحت الطابع المميز لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة، حيث أعدت هذه الأخيرة أول موازنة لها عن السنة المنتهية في 31 جويلية 1933 بعد أن اتضح لها أنه من المستحيل الإشراف ف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل على ضوء الظروف الحالية. ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا إثر الحرب العالمية الثانية، وطبق في فرنسا في الخمسينات².

* **خصائص الموازنات:** تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من تعريفاتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي

—تحدد لفترة معينة

—تعبير كمي

—تحدد في شكل برنامج عمل

—يتم إعدادها لوحدة محاسبية معينة

* **أنواع الموازنات التقديرية**

لاشك أن الموازنات التقديرية تعد لتحقيق العديد من الأهداف، لذلك توجد معايير كثيرة للتمييز بين الموازنات. ويمكن تقسيمها إلى:

أ —حسب معيار الفترة الزمنية التي تغطيها: وذلك تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة ودورة الإنتاج وتنقسم إلى:

—موازنات طويلة الأجل

—الموازنات المستمرة

ب — معيار الغرض من الإنفاق: تقسم الموازنات التقديرية في معظم المؤسسات من حيث معيار الغرض من الإنفاق أو ما يعرف بمعيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية إلى قسمين:

—الموازنات الجارية

—الموازنات الاستثمارية

ج —حسب معيار علاقة الموازنة التقديرية بحجم النشاط: تقسم الموازنات التقديرية عند الأخذ بعين الاعتبار قدرة المؤسسة على التكيف مع حالة عدم اليقين التي تواجهها عند إعداد التقديرات، إلى قسمين هما³:

—الموازنة التقديرية الثابتة

—الموازنات التقديرية المتغيرة أو المرنة:

² — نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير لطلبة الماستر تخصص التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، ص 5.

³ عبد الحى مرعي، المحاسبة الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997)، ص 110.

د - حسب معيار وحدة القياس المستعملة :

-الموازنات العينية

-الموازنات النقدية

وظائف الموازنات التقديرية : تعتبر الموازنة التقديرية أداة تستخدم في التعبير عن الأهداف والسياسات التي تم وضعها سواء للمؤسسة ككل أو للإدارات والأقسام فيها كلا على حدة، وتعتبر وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال ترجمة هذه الأهداف في صورة موازنات فرعية. وعليه، يمكن القول أن نظام الموازنات التقديرية يقوم بوظائف رئيسية تتمثل في التخطيط، الرقابة، التنسيق والتحفيز. كما يعتمد هذا النظام على عدة مبادئ نوضحها فيما يلي:

أ -وظائف الموازنة التقديرية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف (تعظيم العائد أو الربح أو فتح أسواق جديدة...أو غيرها) ولكي تحقق هذه الأهداف تستعين بالموازنات التقديرية، وهذه الأخيرة تقوم بوظائف عدة تتمثل فيما يلي:

-وظيفة التخطيط: يقصد بالتخطيط " رسم الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها، وتحديد البدائل الممكنة لبلوغ هذه الأهداف".

-وظيفة الرقابة: تعتبر الرقابة الدور الفعال للموازنة التقديرية، ومن د ونها تصبح مجرد تقديرات لا جدوى منها. وذلك من خلال:

-متابعة تنفيذ الأنشطة.

-مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة.

-تحديد الانحرافات وتوجيه نظر المسؤولين إليها.

إن تطبيق نظام الموازنات من طرف إدارة المؤسسة يجعلها تقوم بعملية التخطيط باستمرار، ويتم ذلك من خلال التفكير والتحضير لمواجهة التغير في الظروف المحيطة، بوضع وتحديد أهداف واضحة يتم السعي لتحقيقها مستقبلاً.

-تقييم الأداء:

-التنسيق والتحفيز:

مبادئ إعداد الموازنة التقديرية

أ - مبادئ الموازنة التقديرية: يعتمد نظام الموازنات التقديرية على مجموعة من المبادئ لتحقيق الأهداف المسطرة وضمان استمرارية نشاط المؤسسة وتحقيق الأرباح، ومبادئ الموازنة التقديرية تتمثل فيما يلي:

-مبدأ الشمول: أي أن تشمل الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة.

-مبدأ وحدة الموازنة

-مبدأ إعداد البيانات عن فترة قادمة

– مبدأ التوقيت: المقصود هنا هو برمجة العمليات حسب توقع حدوثها.

– مبدأ الربط بين التقديرات ومراكز المسؤولية: لكي تتحقق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة.

– مبدأ الثبات والمرونة

– مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية

– مبدأ الإدارة بالاستثناء لصالح بعض المرؤوسين

– مبدأ إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة

– مبدأ اعتبار الموازنة بعد اعتمادها معيار للأداء

مزاي و معوقات الموازنة التقديرية:

مزاي الموازنة التقديرية: تعد الموازنة التقديرية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق جملة من الوظائف منها التخطيط، التنسيق، الرقابة، وتقييم الأداء، ولاشك أن تطبيق نظام الموازنات يتيح للمؤسسة الاستفادة من عدة مزاي، لكن الاعتماد على التقديرات في إعداد الموازنة التقديرية ينتج عنه عدة صعوبات . ونوجز فيما يلي بعض المزايا والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التقديرية

أ – مزاي الموازنة التقديرية: أهم المزايا التي يحققها استخدام الموازنات تتمثل فيما يلي:

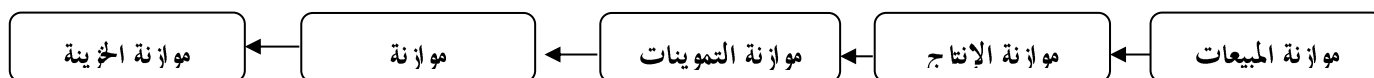
- مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
- تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.
- تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
- المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيتها في ضوء الأهداف الموضوعية.
- المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالدرجة بالموازنة.
- إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة يجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.
- استقرار النشاط و الإستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات حل المشاكل قبل حدوثها.

ب – معوقات الموازنة التقديرية:

- صعوبة التنبؤ في بعض الحالات
- الجمود وعدم مراعاة المرونة
- سوء فهم الإدارة للموازنة التقديرية ونقص الوعي الإداري
- عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

-سوء الفهم العاملين للموازنات التقديرية

الشكل رقم (1-1): ترتيب الموازنة التخطيطية حسب درجة الأهمية و الأولوية



المصدر : شريف عثمان ، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط و الرقابة في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماستر في تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015 ، ص5

مفهوم و أهميه التخطيط المالي: إن سعي المؤسسة نحو الحصول على الأموال بأقل تكلفة و بأقل تكلفة و بأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما، وفي فترة زمنية كافية تسمح بالتفاوض المثمر مع موردي الأموال. و على العكس من ذلك، فإن الصعوبات المالية تظهر خطيرة عندما تفاجأ إدارة المؤسسة باحتياج ملح إلى الأموال دون توقع لهذا الاحتياج.

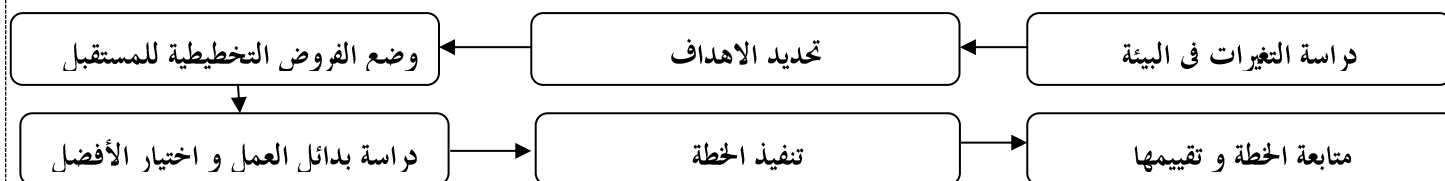
مفهوم التخطيط المالي وخطواته

مفهوم التخطيط المالي يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره، و الذي يعد اسلوبا جيدا لتوزيع المواد و استغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة. من زاوية أخرى نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لاختيار اهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة. يتضمن دراسة المواد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل و الاستثمار، كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها.

خطوات التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة و لذلك فإن مراحل التخطيط تنطبق كثيرا على مراحل التخطيط المالي و يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية
- 2- تكوين السياسات المالية
- 3- إعداد الموازنات التخطيطية:
- 4- مرحلة تكوين الإجراءات و القواعد المالية

الشكل رقم (1-2): خطوات التحليل المالي



المصدر : حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر في مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، سنة 2015، ص 6

أهمية التخطيط المالي و متطلباته. أهمية التخطيط المالي: فهو يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي و ربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك

فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل و اختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث تكلفتها ، ومقدارها. بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة و بالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمرا ليس بالسهل وهذا سيرتب مصاريف و تكاليف أكبر من الحالة الأولى

متطلبات التخطيط المالي الجيد: إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية:

1 - دقة عملية التنبؤ

2 - الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة :

3 - مراجعة ومتابعة الخطة المالية:

أنواع التخطيط المالي :

1- التخطيط طويل الأجل

2- التخطيط قصير الأجل

I. أسس النظرية لإدارة المخاطر و الأدبيات التطبيقية

1- مفهوم إدارة المخاطر و الأدبيات التطبيقية

تعرض أنشطة وأعمال المؤسسة في أي زمان ومكان للمخاطر ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها فقد صدرت

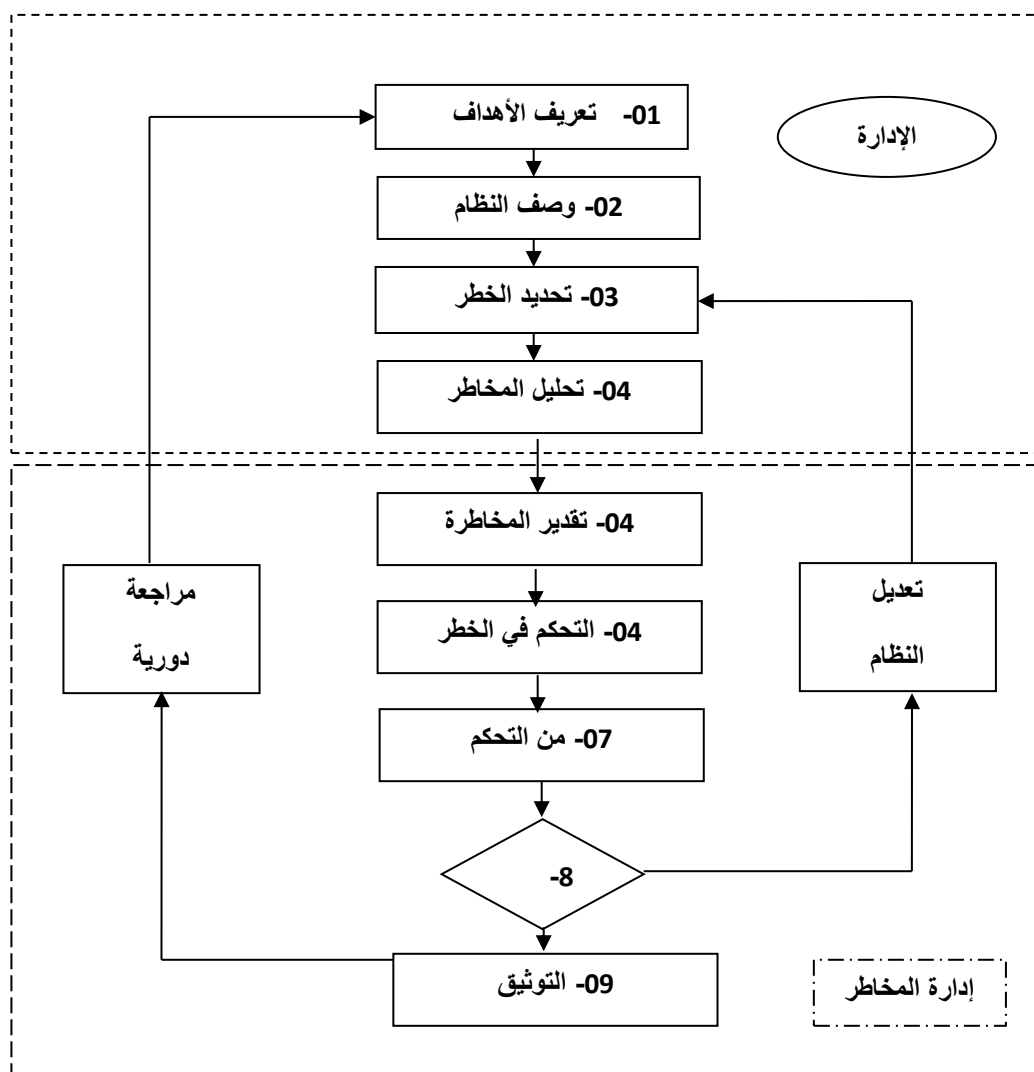
تعريف متعددة ومتنوعة لها من عدة جهات نذكر منها:

- عرفت إدارة المخاطر بأنها : ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تحديد معين على المنظمة أو المؤسسة 4.

- و عرفت أيضا بأنها : عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف / : خطوات إدارة المخاطر و انواعها

أولا : خطوات إدارة المخاطر تمثل منهجا ومنطقا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر حيث يتم من خلال الخطوات التالية : ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي 5:

الشكل رقم (1-3) خطوات عملية إدارة المخاطر



ص 46 ، 2012 ، تلمسان جامعة ، ماجستير رسالة الاقتصادية المؤسسة في المخاطر إدارة مكانة دور ، لطيفة عبدلي

⁴ عبد الله حسن مسلم ، إدارة التأمين و المخاطر ، (دار المعترف ، طبعة الأولى، سنة 2015) ص 150
⁵ عبدلي لطيفة ، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2012 ، ص 46

ب/ :أنواع إدارة المخاطر

يمكن تصنيفها وفق معيارين معيارين و لك كما يلي 6:

1- إدارة المخاطر التقليدية إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتج عن أسباب مادية أو قانونية (مثال : الكوارث الطبيعية أو الحرائق ، الحوادث ، الموت والدعاوي القضائية)

2- إدارة المخاطر المالية :هي أحد أشكال إدارة المخاطر التي تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية و يئتها الرئيسية البنوك .

3- إدارة المخاطر المثالية :تتركز إدارة المخاطر المثالية على إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أول ، بينها المخاطر ذات الخسائر الأقل و احتمالية حدوث أقل تعالج لاحقا.

الفرع الثاني : الأدبيات التطبيقية و عرض الدراسات السابقة مع المقارنة

2/ : طريقة الدراسة و الأدوات المستخدمة فيها

أ/ : المصادر الأولية و الثانوية

أولا : عرض الدراسات السابقة

الدراسة 1 :عبدلي لطيفة ، المسوم الجامعي 2012/2011

تمحورت إشكالية الدراسة ما هي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية كما هدفت الدراسة إلى عدم الإستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر و ذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها، إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي م المهبج الوصفي وتوصلنا إلى أن المؤسسة لا تتعامل مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية وإحصائية دقيقة بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على الخبرة.

الدراسة 2: حنين قادري، الموسم الجامعي 2015/2014

كانت هذه الدراسة حول أهمية التخطيط المالي و مدى مساهمته في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لاقصادية، من خلال الموازنة التقديرية ومعرفة ذلك في الواقع الجزائري من خلال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وقد اعتمد في

⁶ عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص 151-150

هذه الدراسة على منهج الوصفي ومن خلال هذا توصلنا إلى أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لا تحتوي على قسم لمراقبة التسيير بل أن المحاسب هو الذي يقوم بإعداد الموازنات

الدراسة: 3 وليد بريكي الموسم الجامعي 2012-2013

تمحورت هذه الدراسة حول كيف تساهم الموازنة التقديرية ومعرفة الأهداف الحقيقية الناتجة عن موازنة الاستثمار قد اعتمد الباحث على منهج تحليل و دراسة الحالة في إعداد هذه الدراسة واستخلص في الأخير جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية خطة تنبؤية تعتمد المؤسسة على البيانات التاريخية السابقة عند إعدادها.

ب/ :الأدوات المستخدمة

الدراسة الأولى: أما بالنسبة لهذه الدراسة فكانت أوجه التشابه من حيث المنهج و القطاع خدماتي اما في ما يخص أوجه الاختلاف نجد الاختلاف في الطرح للإشكالية حيث تناولت الباحثة دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي

الدراسة الثانية : كان التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع فتم الإعتماد على المنهج الوصفي أما في ما يخص أوجه الاختلاف فمن حيث القطاع و المضمون القطاع و مضمون الدراسة

الدراسة الثالثة : كانت أوجه التشابه من حيث المنهج المتبع مع إختلاف موضوع الدراسة

هذا البحث يبين الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجال الدراسة و متغيرات هذه الدراسة و الأدوات المستعملة و كذا الاطار الزمني ووصف مجتمع الدراسة.

المنهج اتبعناه في بحثنا هذا متمثل في استخدام المنهج الوصفي التحليلي و هو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية الواضحة بالإضافة إلى تقييم دور الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط المالي في ادارة المخاطر على مؤسسة اتصالات الجزائر و قد استعملنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات كالتالي.

*المصادر الأولية : لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأنا لمؤسسة اتصالات الجزائر من أجل ايضاح مدى الاستفادة من التخطيط المالي كأداة لإدارة المخاطر و ذلك عن طريق أحد أدوات التخطيط المالي و هي الموازنة التقديرية.

المصادر الثانوية: و التي كان أهمها الكتب و المذكرات الجامعية السابقة و المقالات بالإضافة إلى البحوث التي لها علاقة بالموضوع و كذلك التصفح في المواقع الالكترونية

ب/ : الأدوات المستخدمة

أدوات الدراسة :

أهم الأدوات المنهجية التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة، والتي تتناسق عموماً مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه وهي:

1- الوثائق: الموازنة التقديرية لرقم الأعمال و الاستثمار و التسيير التي تقوم بها المؤسسة لمدة معينة بالسنوات الثلاث المتتالية و بالإعتماد على هذه الموازنة نستطيع من خلالها تحليل و دراسة الخطوات المتبعة لكي نتوصل إلى نتائج تفسر لنا صحة الفرضيات

2- المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها استخداماً و شيوعاً نظراً لمميزاتها المتعددة ومرونتها، حيث تطبق المقابلة عادة عندما يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد وميولهم أو اتجاههم نحو موضوع معين، كما تستعمل أيضاً لجمع المعطيات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة لوحدها.

II/ التخطيط المالي و مصالح إعداد الميزانية في المؤسسة

1- التخطيط المالي و مصالح إعداد الميزانية في المؤسسة

أ/ : التخطيط المالي في المؤسسة:

إن التخطيط المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر تظهر جاليتا من خلال جملة من الأدوات التطبيقية التي تتسلمها المؤسسة في هذا الخصوص ، و التي تعطيها العناية و الأولوية لضمان السير الحسن لإجراءات و الخطوات المتعلقة بهذه الأدوات نذكر من أهمها مايلي :

نستطيع القول أن المؤسسة أنشأت مصلحة و خاصة بهذا النشاط و هذا في سنة 2011 خلال التنظيم الجديد للهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية لولاية الجلفة ، ويعمل بها رئيس مصلحة بمساعدة بعض المتربصين من فترة إلى أخرى و يوكل إليه المهام التالية:

- جمع التقديرات لجميع المشاريع والاستثمارات المستقبلية للسنة القادمة المعدة

- تنظيم وتصنيف الاستثمارات من طرف المصالح المعنية

- تبليغ المديرية العامة بالاقترحات النهائية بعد التشاور و التعديلات من طرف اللجنة المختصة برئاسة المدير

- عملية المتابعة و الحصول على المصادقة النهائية لجدول الأعمال من طرف المديرية العامة.

المتابعة و التقارير الشهرية لتنفيذ الاستثمارات و نسبة تقديمها ، و تقدم للمدير من أجل إتخاذ القرارات و للمديرية العامة لمعرفة نسبية و مواطن الخلل

جدول تدفقات الخزينة:

يظهر بشكل جلي مكانة جدول تدفقات الخزينة في المؤسسة و أهميته البالغة و خاصة في العمليات المالية من و إلى اكتساب و تتمتلك المؤسسات للإتصالات الجزائرية بمديرية تنفيذية نوعين من الحسابات المصرفية الأول متعلق بالمصارف و الثاني متعلق بالتحصيلات.

ب/ :مصالح المعنية بإعداد الميزانية

1- مسؤولية الإعداد : يتم اعداد الموازنة التقديرية حسب مراكز المسؤولية و ذلك بداية من أدنى المستويات و المسؤوليات و المصالح إلى أعلاها

حيث تقوم المديرية الاقليمية إتصالات الجزائر بإرسال التقديرات السنوية إلى المديرية العامة للإتصالات بالجزائر العاصمة .

2-الموازنات التقديرية: إن نجاح نظام الموازنات التقديرية يرتبط إلى حد كبير بمدى الدقة في تصور حجم المبيعات و التحصيلات المستقبلية ، لكن في الواقع المؤسسة هي التي تستعمل طريقة تنبؤ ، بسيطة حيث تنطلق مما حقق في السنة الماضية و تحاول إجراء بعض التغيرات نظرا لحاجة المشاريع الجديدة أو مبيعات إضافية لكن بدون دراسة ميدانية أو إطلاع واسع و دقيق ، و تعتمد هذه الطريقة على الخبرة .

2- : قياس فعالية الموازنة التقديرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

نظرا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية وطنية تعمل في قطاع اتصالات و نظرا لمجموعة من خصائص نفترض أن نسبة الإنحراف أدنى من 10 % هو إنحراف مقبول لا تقوم بتحليله بل هو انحراف يبقى في الإطار الطبيعي لأن التقدير دوما يكون مبني على التوقعات و تنبؤات غير مؤكدة .

ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل إنحرافات أهم موازنات مؤسسة إتصالات الجزائر (موازنة الإستثمار - موازنة رقم الأعمال - موازنة التسيير) الحاصلة في الفترة ما بين 2019 إلى 2021 إتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تقديرات المسؤولين في عملية الإدارة المالية وفق التخطيط لبلوغ الأهداف و البرامج المسطرة في المستقبل إذ توصلنا إلى أن هناك تنسيق بين الموازنة التقديرية و إدارة المخاطر و ذلك لوجود تبادل المعلومات لتفادي وقوع مخاطر محتملة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المتمثلة في الإستمرارية و تحقيق أكبر عائد من الأرباح

خاتمة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في فضاء معقد و كثير التقلبات و هو ما يتسم بتغيرات سريعة الأمر الذي زاد من درجة الغموض وعدم التأكد مما يجعل المؤسسة تتوخى مواجهة أخطار متعددة ومتنوعة قد تكون سببا في الخسارة او حتى الإفلاس، وقد تؤثر سلبا على إستمراريتها ولهذا فإن المؤسسة معنية بدراسة معمقة لمختلف الظواهر والتغيرات المحيطة وأخذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التحديات من خلال البحث عن أفضل الطرق التي تضمن لها النجاة من أي خطر محتمل وفي ظل هذه الظروف سعينا من خلال دراستنا هذه الإحاطة بمدخل من مداخل الإدارة الحديثة والمتمثلة في " إدارة المخاطر " و التركيز على أداة من أدوات التخطيط المالي

ألا وهي "الموازنة التقديرية" والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تطبيق إدارة المخاطر.

قائمة المراجع :**أولا المراجع باللغة العربية:****1 الكتب :**

- (1) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات) الإسكندرية: الدار الجامعية، (2001 ، ص 12 .
- (2) زكريا فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دس، ص 10 .
- (3) نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير لطلبة الماستر تخصص التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1 ، ص 5 .
- (4) عبد الحفي مرعي، المحاسبة الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997
- (5) أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والممارسات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004)، ص
- (6) محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)،
- (7) عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1998 - 135)،
- (8) عبد الله حسن مسلم، إدارة التأمين و المخاطر ، (دار المعنز ، طبعة الأولى، سنة 2015)
- (9) عبد الله حسن مسلم، إدارة التأمين و المخاطر ، (دار المعنز ، طبعة الأولى، سنة 2015) .
- شقيري نوري موسى، آخرون، إدارة المخاطر، (دار المسيرة، الطبعة الأولى، سنة 2012)، ص 26.

2 الأطروحات و الرسائل الجامعية:

(10) ¹عبدلي لطيفة ، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2012 ، ص 46

(11) سجي مصطفى الأفندي ، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت القطاع العام، .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب، سوريا، 2003

3 المجالات

(12) سالم عبد الله حلس، " دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية"، مجلة 2006 . الجامعة الإسلامية، العدد 14

4 المواقع الالكترونية:

(1) مدونة المحاسب الأول، الموازنة، متاح على الموقع: <http://www.almohasb1.com/2011/05/budget.html> موقع