

مؤسسة الإقراض الزراعي

إستراتيجية الدائرة المالية



اعداد
فريق معيار الموارد والشركاء

اشراف
الدكتور محمد نور الصمادي

الاطار الإستراتيجي

قامت الدائرة المالية بتطوير إطار استراتيجي يستند إلى ثلاث مكونات رئيسية هي:

- النظام المالي لمؤسسة الاقراض الزراعي رقم (5) لسنة 1963

- رؤية الاردن 2025

- الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

- مبادئ الحاكمة المؤسسية

ومن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للدائرة المالية باستخدام تحليل (SWOT).

	نقاط القوة	نقاط الضعف
تحليل البيئة الداخلية	<p>- مجموعة متكاملة من الانظمة المالية (نظام قروض ،استاذ عام،رواتب ، موظفين، اصول، لوازم، سلف بنك مركزي) -ادارة مالية لا مركزية ووجود نظام تقارير متكامل مع متخذي القرار - نظام رقابة داخلية فعال ومستويات للصلاحيات ودورات مستندية تراعي فصل الاصل عن السجل ومراقبة الاداء. -ربط الموازنة التقديرية بالنظام المالي</p>	<p>- نظام مالي غير محدث نسبيا(رقم 5 لسنة 1963) -عدم ربط الانظمة المالية مع الدوائر والمؤسسات الحكومية. - استخدام الاساس النقدي للاعتراف بالايرادات بدلا من اساس الاستحقاق. - نقص في التدريب المهني والدورات المهنية المتخصصة . -عدم توظيف آليات الدفع الالكترونية الحديثة.</p>
	الفرص	التحديات

تطي البيئة الخارجية	ربط بيانات المؤسسة على الشبكة الحكومية الامانة (SGN). نظام كريف (CRIF). - الاستفادة من الشركاء الحكوميين في تصميم مشاريع مشتركة . - الانتشار الجغرافي ووجود مهنيين متخصصين	- عدم وجود دعم تقني من الشركة المطورة للانظمة. - عدم كفاءة الربط الشبكي في كافة المناطق الجغرافية . - عدم التزام او استجابة عدد من جهات الاقتطاعات. - منافسة البنوك التجارية

١ الركائز الاستراتيجية

الرؤية : ان نكون افضل دائرة تطبيق افضل الممارسات المهنية
الرسالة : تقديم خدمات مالية مبتكرة تدعم استراتيجية المؤسسة تحقق رضا متلقي
الخدمة والفئات المستهدفة .

القيم :

- الإبداع والتميز .
- المهنية العالية .
- العمل بروح الفريق .
- الشفافية.

٢ الاستراتيجية العامة

تقوم الاستراتيجية العامة للدائرة المالية على مساعدة ادارة المؤسسة على تحقيق
اهدافها من خلال :

- ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحديد المخاطر والتحديات المالية
- تطوير حلول ومبادرات مالية فاعلة
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الادارة المالية.
- رفع مستوى قدرة المؤسسة على المنافسة مع المؤسسات والبنوك المالية.

٣ الاهداف الاستراتيجية للدائرة المالية

- تطوير السياسة المالية وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة .
- رفع كفاءة الإنفاق وتنمية الإيرادات للمؤسسة.
- تنمية مصادر اموال المؤسسة والحفاظ على نوعية ديون المؤسسة وتوافقها مع طبيعة قروض المؤسسة .
- زيادة العائد على حقوق الملكية واجمالي الاصول والحد من المخاطر المالية المتعلقة بها
- تعزيز الملاءة المالية وزيادة حجم الاحتياطيات المالية للمؤسسة .

٤ مهام الدائرة المالية

حدد قانون المؤسسة والنظام المالي لها مهام الدائرة المالية ، حيث يقع على عاتق الدائرة المالية وضع اطار مؤسسي لادارة الموارد المالية يتميز بدرجة عالية الشفافية والمحاسبة بما يضمن الاستقرار المالي والاستدامة وضمن المحاور التالية :

أ- السياسة المالية والموازنة

وذلك من خلال:

١. إعداد السياسة المالية للمؤسسة والادارات المختلفة .
٢. إعداد الموازنة العامة وتحديد أنواع الإيرادات والنفقات.
٣. متابعة تنفيذ الموازنة العامة.
٤. وضع خطط التمويل والموازنات المتوسطة وطويلة الاجل للمؤسسة وتحديثها.

ب - إيرادات المؤسسة :

١. وضع الخطط التحصيلية للمستحقات وتوافقها مع موازنة التدفقات النقدية .
٢. إحتساب واصدار اسعار الفوائد والمرابحات على قروض المؤسسة ودراسة طلبات الحكومة في هذا المجال من حيث تنفيذ الاعفاءات او اسعار الفوائد والمرابحات .
٣. اعداد ودراسة الاتفاقيات مع الجهات الحكومية والخارجية ووضع برامج الاقراض المختلفة .

ج- إدارة السيولة والحسابات المالية :

١. إصدار السياسات المحاسبية الموحدة ودليل الحسابات الموحد والقواعد العامة لتنظيم وإفقال الحسابات والسجلات المحاسبية في ضوء معايير المحاسبة المعتمدة .
٢. إدارة الحسابات البنكية والسيولة وتنظيم الودائع لدى البنوك.
٣. تعزيز حساب رأس المال و الاحتياطي العام وإدارته.

د- ادارة الاستثمارات :

١. إعداد سياسة المساهمة في تملك المؤسسات والشركات.
٢. مراقبة الأداء المالي للمؤسسات والشركات وغيرها من استثمارات المؤسسة.
٣. دراسة وتقييم الوضع المالي للمؤسسات والشركات المستثمر بها المتعثرة ورفع التوصيات بشأنها.

هـ-ادارة تحصيلات القروض وديون المؤسسة :

١. تنظيم وإدارة المستحقات القروض.
٢. تحصيل المستحقات السنوية .
٣. دراسة واقتراح وسائل التمويل المناسبة للمشاريع والبرامج الاقراضية المختلفة.

و- التقارير والرقابة المالية :

١. إعداد وإصدار البيانات المالية للمؤسسة وغيرها من التقارير.
٢. إصدار التعليمات ونماذج التقارير المالية.
٣. إعداد وإصدار نظام الرقابة المالية والدورات المستندية والصلاحيات .
٤. تحديد وتقييم المخاطر المالية للمؤسسة واقتراح سبل معالجتها أو الحد منها.

ز- ادارة المشتريات :

١. تنظيم المشتريات الحكومية والشراء المباشر والعطاءات والإشراف عليها.
٢. تطوير وتشغيل منصة تقنية المعلومات للمشتريات (بوابة المشتريات).

ح - إدارة المعرفة المالية :

١. تطوير وإدارة النظام المالي الإلكتروني لإدارة الموارد المالية للمؤسسة.
٢. تقديم التوجيه والدعم والتدريب اللازم لموظفي إدارات المالية في الإدارة العامة وفروع المؤسسة .
٣. تشجيع ثقافة الابتكار في بيئة العمل .

أولويات الاستراتيجية المالية

- استدامة موارد المؤسسة وكفاءة استغلالها.
- رفع كفاءة وفعالية العمليات والخدمات المالية والارتقاء بالأداء.
- تطوير السياسات المالية ومواءمتها مع السياسات الحكومية بما يحافظ على سلامة النظام المالي في بيئة عمل تشاركية تنافسية.
- الارتقاء بكافة العمليات والخدمات المساندة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الدائرة المالية .

منهجية إعداد الموازنة العامة للمؤسسة

أولاً : إعداد الموازنة :

١. تحديد مستهدفات الإيرادات وسقوف النفقات المؤسسية .
٢. تحديد مستهدفات الاقراض والتحصيل لكل فرع من الفروع .
٣. تطوير وإصدار تعليمات إعداد الموازنة العامة.
٤. استلام ومراجعة الموازنات المقترحة للتأكد من الالتزام بالتعليمات.

ثانياً : اعتماد الموازنة :

٥. مناقشة موازنات الدوائر والفروع المقترحة مع الجهات المختصة.
٦. المراجعة النهائية لكافة عناصر مشروع الموازنة العامة.
٧. رفع مشروع الموازنة العامة للاعتماد من قبل مجلس الادارة .

ثالثاً : تنفيذ الموازنة :

٨. إعداد واصدار تعليمات تنفيذ الموازنة العامة.
٩. التعميم على الجهات المعنية بالموازنة المعتمدة.
١٠. متابعة تنفيذ الموازنة العامة.

ملخص انجازات عام 2016، 2017

مؤشرات الكفاءة

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات كفاءة
5.6	4.4	5.4	4.7	3.3	نسب التداول Current Ratio = المتداولة مقسوما على المطلوبات المتداولة (مرة)
54,6	40,1	37,5	32,6	21,4	راس المال العامل=الاصول المتداولة - الخصوم المتداولة (بالمليون دينار)

مؤشرات ربحية

2017	2016	2015	2014	2013	
0.97%	1.2%	2.3%	1.5%	1.1%	معدل العائد على الاصول (ROA) = صافي الدخل / مجموع الاصول
1.45%	1.7%	3.2%	2.5%	2.0%	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الدخل / مجموع حقوق الملكية

مؤشرات مديونية

2017	2016	2015	2014	2013	
33.12%	32.52%	28.66%	38.77%	44.10%	نسبة المديونية = مجموع الالتزامات / اجمالي الاصول
49.53%	48.20%	40.17%	63.32%	78.88%	نسبة المديونية الى حقوق الملكية = مجموع الالتزامات / حقوق الملكية

مؤشرات الموازنة (كفاءة الادارة)

2017	2016	2015	
81%	89%	89%	نسبة النفقات الفعلية الى المقدرة
19%	11%	11%	نسبة ترشيد النفقات
84%	94%	109%	نسبة تحقق الايرادات الفعلية الى المقدرة

النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة مقارنة بصندوق التنمية والتشغيل

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات كفاءة
5.6	4.4	5.4	4.7	3.3	نسب التداول = Current Ratio = الموجودات المتداولة مقسوما على المطلوبات المتداولة (مرة)
	10.5	8.7	13.5	34.2	التنمية والتشغيل
54,585,703	40,095,240	37,464,791	32,646,828	21,411,527	راس المال العامل = الاصول المتداولة - الخصوم المتداولة (بالدينار)
	34,945,319	28,141,728	28,019,645	31,131,369	التنمية والتشغيل

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات ربحية
0.97%	1.2%	2.3%	1.5%	1.1%	معدل العائد على الاصول (ROA) = صافي الدخل / مجموع الاصول
	3.4%	4.6%	4.6%	4.4%	التنمية والتشغيل
1.45%	1.7%	3.2%	2.5%	2.0%	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الدخل / مجموع حقوق الملكية
	4.7%	6.7%	6.4%	6.0%	التنمية والتشغيل

النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة مقارنة بصندوق التنمية والتشغيل / بعد التعديل

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات كفاءة
5.6	4.4	5.4	4.7	3.3	نسب التداول = Current Ratio = الموجودات المتداولة مقسوما على المطلوبات المتداولة (مرة)
	10.5	8.7	13.5	34.2	التنمية والتشغيل
54,585,703	40,095,240	37,464,791	32,646,828	21,411,527	راس المال العامل = الاصول المتداولة - الخصوم المتداولة (بالدينار)
	34,945,319	28,141,728	28,019,645	31,131,369	التنمية والتشغيل

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات ربحية
1.38%	1.2%	2.3%	1.5%	1.1%	معدل العائد على الاصول (ROA) = صافي الدخل / مجموع الاصول
	3.4%	4.6%	4.6%	4.4%	التنمية والتشغيل
2.13%	1.7%	3.2%	2.5%	2.0%	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الدخل / مجموع حقوق الملكية
	4.7%	6.7%	6.4%	6.0%	التنمية والتشغيل

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات مديونية
33.5%	32.5%	28.7%	38.8%	44.1%	نسبة المديونية = مجموع الالتزامات / اجمالي الاصول
	27.0%	30.4%	28.5%	26.0%	التنمية والتشغيل
51.5%	48.2%	40.2%	63.3%	78.9%	نسبة المديونية الى حقوق الملكية = مجموع الالتزامات / حقوق الملكية
	37.0%	43.8%	40.0%	35.2%	التنمية والتشغيل

2017	2016	2015	2014	2013	مؤشرات الموازنة (كفاءة الادارة)
82%	89%	89%			نسبة النفقات الفعلية الى المقدرة
18%	11%	11%			نسبة ترشيد النفقات
92%	94%	109%			نسبة تحقق الإيرادات الفعلية الى المقدرة

الموازنة العامة التقديرية للمؤسسة
للفترة المالية 2018 - 2020

أ- النفقات الجارية والرأسمالية

البيان	المقدر لعام 2020	المقدر لعام 2019	المقدر لعام 2018
الرواتب	4,723,300	4,496,000	4,270,000
نفقات الموظفين الاخرى	1,055,000	998,600	937,500
نفقات عمومية وادارية	2,138,713	2,105,450	2,079,200
مجموع النفقات الجارية	7,860,613	7,600,050	7,286,700
النفقات الرأسمالية	645,000	644,700	880,500
مجموع النفقات	8,505,613	8,244,750	8,167,200

ب- الإيرادات

البيان	المقدر لعام 2020	المقدر لعام 2019	المقدر لعام 2018
فوائد القروض المدينة	10,369,013	9,875,250	9,405,000
فوائد قروض الزرعات المحمية والاسمده	0	0	
فوائد المبالغ المودعة لدى البنوك	275,625	262,500	250,000
ارباح شركات وايراد ايجارات	77,175	73,500	70,000
واردات اخرى واجورالكشف	154,350	147,000	140,000
مجموع الإيرادات	10,876,163	10,358,250	9,865,000
الفائض بين الإيرادات والمصروفات	2,370,550	2,113,500	1,697,800

الخطة الاقراضية للمؤسسة للفترة 2018 - 2020 / دينار

قيمة القروض	قيمة القروض	قيمة القروض	البيان
2020	2019	2018	
16,458,000	15,800,000	14,850,000	اقليم الشمال
2,530,000	2,500,000	2,300,000	اربــــد
1,433,000	1,400,000	1,300,000	جــــرش
1,890,000	1,800,000	1,750,000	الاغوار الشمالية
1,260,000	1,200,000	1,100,000	الرمثــــا
2,415,000	2,300,000	2,150,000	المفــــرق
2,310,000	2,200,000	2,150,000	البادية الشمالية
1,575,000	1,500,000	1,400,000	عجــــلون
1,470,000	1,400,000	1,300,000	بني كنانة
1,575,000	1,500,000	1,400,000	الكوــــرة
18,269,000	17,280,000	16,650,000	اقليم الوسط
2,991,500	2,730,000	2,600,000	السلــــط
1,837,500	1,750,000	1,700,000	الشونة الجنوبية
3,570,000	3,400,000	3,300,000	جنوب عمان
3,045,000	2,900,000	2,850,000	الاغوار الوسطى
3,360,000	3,200,000	3,000,000	مأدبــــا
1,732,500	1,650,000	1,600,000	الزرقــــاء
1,732,500	1,650,000	1,600,000	غرب عمان
15,273,000	13,920,000	13,500,000	اقليم الجنوب
2,415,000	2,300,000	2,250,000	الكوــــرك
2,000,000	1,900,000	1,800,000	معــــان
3,455,000	3,100,000	3,000,000	الطفياــــة
2,205,000	2,100,000	2,050,000	خور الصافي
998,000	910,000	900,000	العقبــــة
2,200,000	2,100,000	2,000,000	القصر
2,000,000	1,510,000	1,500,000	المزار الجنوبي
50,000,000	47,000,000	45,000,000	مجموع القروض الزراعيه

المتوقع 2020	المتوقع 2019	المتوقع 2018	موازنة التمويل المتوقعة
الاستخدامات			
50,000,000	47,000,000	45,000,000	مدفوعات قروض زراعيه
1,000,000	1,352,000	2,352,800	تسديدات اقساط قروض خارجيه
10,220,000	9,870,000	6,440,000	تسديدات القروض المحليه (سلف البنك المركزي)
61,220,000	58,222,000	53,792,800	اجمالي الاستخدامات
مصادر الاموال			
2,370,550	2,113,500	1,697,800	الفائض المتوقع في موازنة 2018
44,858,287	40,124,750	35,595,000	التحصيلات (رأس مال)
0	0	0	سحوبات القروض الخارجية
13,991,163	10,983,750	16,500,000	سحوبات القروض المحليه(سلف البنك المركزي)
10,000,000	5,000,000	0	زيادة راس المال
61,220,000	58,222,000	53,792,800	اجمالي مصادر الاموال
0	0	0	الوفر / العجز

متطلبات الحوكمة المؤسسية في الدائرة المالية

١ سيادة القانون	كافة أسس واجراءات العمل الداخلية الخاصة بإدارة الموارد المالية منسجمة ومتوائمة مع النظام المالي للمؤسسة وتعليمات وزارة المالية	صلاحيات ومهام ومسؤوليات القادة والمدبرين والموظفين المعنيين بإدارة الموارد المالية محددة بشكل واضح و ضمن التشريعات واجراءات العمل .	ترابط الاجراءات (وضع الموازنة، الصرف ، القبض... الخ) مستندة للنظام المالي وتطبق بثبات وبشكل موحد وعادل	يتم اعداد موازنة متكاملة وشاملة لمختلف المديرات والفروع وبالوقت المناسب ومقره من مجلس الادارة ،	تدريب وتأهيل الموظفين ، مراجعة الدورات المستندية والتقارير المالية والتحسين عليها
٢ الشفافية	رأي اصحاب العلاقة (الموردين، والشركاء) عن الشفافية والافصاح في البيانات المالية	نسبة التقارير المالية المنشورة على الموقع الالكتروني	متوسطالوقت للاستجابة لطلب الحصول على المعلومة		
٣ المسائلة	وجود نظام رقابة على متخذي القرارات المالية داخلي وخارجي	تحديد اجراءات الرقابة والياتها ودوريتها	ليات رقابة سابقة ولاحقة تضمن تقييم دوري للعمليات المالية	تدقيق خارجي (ديوان محاسبة، مدقق خارجي) واصدار تقرير تدقيق	المراجعة والتحسين والتطوير
٤ المشاركة	التشاور الدوري مع اصحاب العلاقة الداخليين حول التعديلات المالية والموازنة	التشاور الدوري مع اصحاب العلاقة الخارجيين حول القرارات المالية	مدى التزام الالتزام بالمشاركة لاصحاب العلاقة فالتحسين عليها		
٥ النزاهة	الافصاح عن تضارب المصالح للماليين	قياس اراء الموظفين حول المحاباه او الواسطة في القرارات المالية	عدد استيضاحات ديوان المحاسبة او تقارير الرقابة	عدد المخالفات والتجاوزات المالية خلال اعام السابق وهل بها احكام	عدد وطبيعة عمل الماليين الذين يرتبطون بالقيادة (سياسيا، قرابة نسب
٦ الانصاف	تعزيز المساواة وتكافؤ فرص متلقي الخدمة(انصاف افقي) ،تحقيق العدالة الاجتماعية (انصاف عمودي)	تحديد متلقي الخدمة قبل اعداد الموازنة ومخصصات كل فئة	تحديد نسب الفوائد والكلف لكل فئة تراعي احتياجاتها	وضع غايات واهداف مشاريع الدعم التي تراعي اوضاع كافة الفئات	مراجعة اجاءات الموازنة لتراعي الانصاف والتحسين عليها
٧ الفاعلية	التخطيط بالاهداف للموازنة	تخصيص الموارد المالية وفق المشاريع المحددة بالاستراتيجية	قياس كلف وفوائد الانشطة مراكز التكلفة والربحية	المراجعة للموازنة لتحسين الفاعلية	
٨ - الكفاءة	معدل العائد على الاصول ، معدل العائد على حقوق الملكية	نسبة الالتزام بالموازنة	نسب السيولة	رأي اصحاب العلاقة بكفاءة النتائج المالية	
٩ الاستدامة	تصور المديرين الماليين حول الاستدامة المالية للدائرة	تصور المدققين الخارجيين والخبراء الماليين حول الاستدامة	نسبة انحراف النفقات الفعلية الى المخططة	نسبة الفوائد المدفوعة الى الدخل الحالي للمؤسسة	نسبة الديون الى الدخل الحالي للمؤسسة

