الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء-ميلة-

إعداد الطلبة		المشرف
1	زواغي نورهان	د. هولي رشيد
2	بن قوح كوثر	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
د. وادي رقية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
د. هولي رشيد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
د. طويل حدة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء-ميلة-

إعداد الطلبة		المشرف
1	زواغي نورهان	د. هولي رشيد
2	بن قوح كوثر	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
د. وادي رقية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
د. هولي رشيد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
د. طويل حدة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كبيرا حتى يبلغ الحمد معناه والصلاة والسلام على مخلوق نار الله بنوره واصطفاه.

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله اتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "هولي رشيد" على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل به علينا يوما كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء الى كل بديد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد والشكل موصول كذلك إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله على البدء والختام

بعد تعب ومشقة دامت خمس سنوات في سبيل العلم والعلو حملت في طياتها أمنيات الليالي وأصبح عناء اليوم بالعين قرة ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل إلى من سعى إلى راحتي ونجاحي إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي" أبي الغالي".

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى من تشاركني أفراحي واساتي.. إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود "أمي الحنونة".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضي بهن... أخواتي.

إلى خير أيامي الى قرة عيني... أخي الحبيب.

إلى من تقاسمنا معهم مقاعد الدراسة فكانوا خير جليس... زميلاتي.

إلا من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع والله ولي التوفيق.

نورهان

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ما كنت ليفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة جدا لقد ظننت أنني لا أستطيع ولكن من قال ان لما وإن أبت رغما عنها أتيت بها وها أنا اليوم مع اختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط فالحمد لله.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي بعد الله والدي.

زمن جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت للشدائد بدعواها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي والدتي.

إلى ملائكة رزقني الله بمن لا أعرف من خلالمن طعم الحياة الجميلة تكت... الملائكة السند في حياتي "أخوتي وأصدقائي"

كوثر

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وأهدافه، مكوناته وأدواته، كما تم التعرض إلى مفهوم الإدارة المالية وخصائصها، أهميتها، أهدافها ووظائفها، وكذا التوجه إلى تحليل الأداء في المؤسسة.

لقد تم اختيار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة –ميلة– كميدان لدراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري عليه، فقد تم الاعتماد على مجموعة من المعلومات المحصلة من المؤسسة، إضافة الى المنشورات والوثائق الداخلية الخاصة بها، كما اعتمدنا في هذا الجانب على أسلوب المقابلة وقد لخصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلية بشكل فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خاصة فيما يتعلق بالمستوى الجيد لأداء الإدارة المالية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الإدارة المالية، تفعيل أداء الإدارة المالية.

Abstract:

The study aims to understand the role of internal control in enhancing the financial management performance of economic institutions by identifying the concept of the internal control system, its objectives, components, and tools. The concept of financial management, its characteristics, importance, objectives, and functions were also addressed, along with an orientation towards the analysis of the institution's performance. The National Social Security Fund for the Self-Employed, Mila Agency, was chosen as the case study area to project the theoretical aspect. We relied on a set of information obtained from the institution in addition to its publications and internal reports. We also used the interview method, which has been summarized. The study indicates that the implementation of an effective internal control system contributes to achieving the desired objectives, particularly concerning the good level of performance in financial management.

Keywords: Internal Control, Financial Management, Enhancing Financial Management Performance

فهرس المحتويات:

المحـــــــــــتوى	رقم الصفحة
البسملة	-
الشكر وعرفان	-
الإهداء	-
الملخص	I
فهرس المحتويات	III-IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
مقدمة	أ–د
الفصل الأول: الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية	3
المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية	3
المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الرقابة الداخلية	6
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية	8
المبحث الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية، مكوناتها وأدواتها	10–13
المطلب الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية	10
المطلب الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية	12
المطلب الثالث: أدوات نظام الرقابة الداخلية	13
المبحث الثالث: الرقابة الداخلية في الإدارة المالية، أهدافها ومراحلها	14–21
المطلب الأول: الرقابة في الإدارة المالية	14
المطلب الثاني: أهداف وأساليب الرقابة في الإدارة المالية	18
المطلب الثالث: مراحل وأدوات الرقابة في الإدارة المالية	20
خلاصة	22
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء الإدارة المالية	
تمهيد	24

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء	30-25
المطلب الأول: تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه	25
المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء	28
المطلب الثالث: طرق التقييم الحديثة للأداء	29
المبحث الثاني: الإطار العام للإدارة المالية	37-31
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة المالية	31
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية	33
المطلب الثالث: وظائف ومجالات الإدارة المالية	35
المبحث الثالث: الأداء المالي في الإدارة المالية	54-38
المطلب الأول: ماهية الأداء المالي	38
المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	39
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	41
المطلب الرابع: إستخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي	45
خلاصة	55
الفصل الثالث: : التطبيقات الميدانية للرقابة الداخلية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –ميلة- دراسة حالة	
تمهيد	57
المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –وكالة ميلة-	65-58
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها	58
المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة	59
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء- وكالة ميلة-	62
المبحث الثاني: واقع الرقابة الداخلية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –وكالة ميلة-	78-66
المطلب الأول: الرقابة باستخدام الميزانية	66
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي	69

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية	72
خاتمة	81-80
قائمة المراجع	87-83

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الميزانية المالية بعناصرها الأساسية	46
02	الميزانية المالية المختصرة	47
03	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول للسنوات (2021-2022-2023)	66
04	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم للسنوات (2021-2022-2023)	68
05	حساب نتائج رأسمال العامل للسنوات (2021-2022-2023)	69
06	حساب نتائج احتياج رأسمال العامل للسنوات (2021-2022-2023)	70
07	حساب نتائج الخزينة للسنوات (2021-2022-2023)	71
08	حساب نتائج نسب السيولة للسنوات (2021-2022-2023)	72
09	حساب نتائج نسب النشاط للسنوات (2021-2022-2023)	74
10	نتائج نسب التمويل والاستقلالية المالية للسنوات (2021-2022-2023)	75
11	نتائج نسب المردودية للسنوات (2021-2022-2023)	77

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص الرقابة المالية	16
02	الكفاءة والفعالية كمفهومين للأداء	27
03	أدوات التحليل المالي	54
04	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية –ميلة–	62
05	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول	67
06	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم	69
07	أعمدة بيانية توضح تطور نتائج رأسمال العامل للسنوات (2021–2022–2023)	70
08	أعمدة بيانية توضح تطور نتائج احتياج رأسمال العامل للسنوات (2021–2022–2023)	71
09	أعمدة بيانية توضح تطور نتائج الخزينة للسنوات (2021–2022–2023)	72
10	أعمدة بيانية توضح تطور نسب السيولة للسنوات (2021، 2022، 2023)	73
11	أعمدة بيانية توضح النشاط النسبي للسنوات (2021–2022–2023)	75
12	أعمدة بيانية توضح نسب التمويل والاستقلالية المالية للسنوات (2021–2022–2023)	77
13	أعمدة بيانية توضح نسب المردودية للسنوات (2021–2022–2023)	78

مقدمة:

مقدمة:

أصبحت المؤسسات في العصر الحديث تهتم بتوسيع نطاق عملها وتطبيق مبدأ الإستمرارية ومواكبة التطورات في مختلف المجالات، وهذا لا يتم الا عند توفر ركيزة تنبعث منها الخطط التي تضعها الإدارة، وتعد الرقابة الداخلية الركيزة الأساسية لتنظيم وضبط كل المقاييس داخل المؤسسة، كما تعتبر أداة لخدمة الإدارة في مجال قياس وتقييم مدى فعالية أدائها.

حيث أن مستوى أداء الإدارة المالية يقاس من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة بفعاليتها في إنجاز أهدافها وذلك بالكفاءة في استخدام مواردها المتاحة في سبيل تحقيق أعلى مردودية، لذا فلابد للإدارة من تصميم نظام رقابة فعال ومتكامل يساعدها على تنظيم ومتابعة وحماية ممتلكاتها وحقوقها وكذلك لضمان مدى صحة وصدق الوضعية المالية لتحقيق أفضل النتائج، باعتبار أن الرقابة الداخلية هي عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الاخرى، كما أنها تعتبر وظيفة دائمة تمارسها الإدارة من تلقاء نفسها أو بتكليف من غيرها، وذلك للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطط والسياسات الموضوعة والبرامج المعدة مسبقا، وفي حدود القواعد والقوانين والتعليمات المعمول بها لتحقيق الاهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

ومن جهة أخرى يعتبر أداء المؤسسة والعاملين فيها من الميادين المهمة التي يجب أن تخضع الى الرقابة ليس فقط بهدف مراقبتها وإنما لقياس كفاءة هذا الأداء وتحديد أوجه القصور فيه لتعديله وتطويره مستقبلا.

1. طرح الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن لنا طرح الإشكالية التالية:

- **كيف تساهم الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية؟**

2. طرح الأسئلة الفرعية:

وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع يمكن الإشارة الى مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تشكل الاهتمامات الاخرى بالموضوع:

- ما المقصود بالرقابة الداخلية وفيما تتمثل أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ماذا نقصد بالأداء المالي وتقييمه؟
- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية؟

3. فرضيات الدراسة:

كإجابة على الإشكالية المطروحة وقصد الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- ✓ تعتبر الرقابة الداخلية من الركائز الأساسية الواجب توفرها في المؤسسات الاقتصادية؛

✓ تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل؛

✓ وجود نظام رقابة داخلية فعال وفريق إداري كفء يساعد على تفعيل أداء الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع البحث الذي يتم اختياره في الحاجة الماسة الى نظام الرقابة الداخلية على جميع وظائف المنشاة، وخاصة على الإدارة المالية التي تعتبر كوظيفة أساسية للمنشأة، وتطبيق نظام الرقابة الداخلية على الأخيرة يمكن للمنشأ من التحكم في تسيير شؤونها وتحديد مصيرها المستقبلي.

5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية؛

✓ الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية وإبراز أهميتها في المؤسسة؛

✓ التعرف على الأداء والعوامل المؤثرة فيه؛

✓ معرفة آليات الوصول الى الأداء المالي الأمثل في المؤسسة.

6. أسباب اختيار الموضوع:

أهم الاسباب التي دفعتنا الى دراسة واختيار الموضوع هي:

➢ **الأسباب الموضوعية:**

✓ المكانة التي أصبح يتميز بها نظام الرقابة الداخلية في الاقتصاد الجديد والحاجة الى الفهم الجيد لهذا النظام؛

✓ أهمية هذه المواضيع خاصة مع التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

➢ **الأسباب الذاتية:**

✓ علاقة الموضوع بالتخصص؛

✓ الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع والحصول على أكبر قدر من المعلومات والمعارف.

7. منهج وحدود الدراسة:

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يهدف الى جمع المعلومات، كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي، والذي كان في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء–وكالة ميلة–ومحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية.

وقد انحصرت دراستنا لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة–ميلة–، والتعرض لأهم نتائجها خلال نتائجها خلال ثلاث سنوات والمتمثلة في (2021، 2022، 2023) ومحاولة التعرض لأهم المجالات التي تخص موضوعنا.

8. الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي اطلعنا عليها يمكن توضيح بعض الدراسات كما يلي:

دراسة **وجدان علي أحمد**، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2009–2010.

حيث كانت الاشكالية المطروحة على النحو التالي: ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة؟

وقد توصل الباحث في النهاية إلى نتيجة مفادها أنه يجب على الإدارة تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يحافظ على أصول المؤسسة، ويشرف على عملياتها، ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها.

دراسة **نصيرة عباس**، آليات الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق الأساسية والعلوم السياسية، تخصص إدارة ومالية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011–2012.

حيث كانت الاشكالية المطروحة على النحو التالي: ما هي آليات الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية وما مدى مساهمتها في تحقيق رقابة فعالة تعمل على حماية المال العمومي؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية تعد أحد أهم الآليات الكفيلة بمكافحة الاختلالات المالية، وذلك لما لها من دور فعال في كشف الانحرافات وتحديد أسبابها والعمل على إصلاحها ومنع تكرارها مستقبلا، بغية تحقيق أهداف الإدارة في أسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة.

9. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، قمنا بجمع المعلومات الضرورية من مصادر عديدة أهمها:

- ✓ **الجانب النظري:** تم الاعتماد على المصادر والمراجع المكتبية العربية منها والأجنبية التي تعرضت للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، بالإضافة الى مجموعة من المذكرات والأطروحات والمجلات العلمية المرتبطة بالموضوع؛
- ✓ **الجانب التطبيقي:** فقد تم الاعتماد على مجموعة من المعلومات المحصلة من المؤسسة، إضافة الى المنشورات والوثائق الداخلية الخاصة بها، كما اعتمدنا في هذا الجانب على أسلوب المقابلة.

10. صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة الحصول على البيانات من مؤسسة الدراسة.

11. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار مدى صحة فرضيات البحث، فإن الأمر اقتضى منا تناول الموضوع في ثلاث فصول في كل مرة نحاول قدر الإمكان التركيز على أهم النقاط.

تطرقنا في **الفصل الأول** للرقابة الداخلية وكل ما يتعلق بمقوماتها وأهدافها، محتوياتها وخصائصها بالإضافة الى الرقابة على الإدارة المالية ملمين بكل ما يتعلق بها من أهداف وأساليب وكذا مراحلها وأدواتها.

تناولنا في **الفصل الثاني** الإدارة المالية وأهميتها وكذا أهدافها ووظائفها، كما سلطنا الضوء على تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية واجراءات وعمليات تقييميه، بالإضافة الى أهم أدوات التحليل المالي المستخدمة في التقييم.

خصصنا **الفصل الثالث** للدراسة الميدانية حيث يتم فيه تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء –وكالة ميلة– كما ركزنا اهتمامنا على واقع الرقابة الداخلية في المؤسسة ومن ثم قمنا بحساب بعض النسب التي تمكننا من تقييم أداء المؤسسة خلال فتره زمنية معينة (2021–2022–2023) وعرض النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول: الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تقدم التطور العلمي والتكنولوجي في هذا العصر أدى إلى زيادة عدد وتعقيد الوحدات الاقتصادية وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى تعقيد المشاكل الإدارية نتيجة لتنوع نشاطاتها وتوسع حجم أعمالها، مما يزيد احتمالية توسع فجوة الخطر التي تهددها، وبالتالي ظهرت الحاجة الملحة لتوفير الرقابة الكافية على كل هذه الجوانب.

ولهذا أصبح من الضروري وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يهدف إلى مساعدة الإدارة في أداء وظائفها بكفاءة وفعالية ويتعين تقييم هذا النظام بانتظام لتمكين المراجعين من فحص الحسابات بشكل ملائم.

في هذا الإطار يهدف الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم الرقابة الداخلية وتحديد مقومتها وأدواتها وتوضيح الرقابة الداخلية في الإدارة المالية، هذا ما سيتم تناوله بالاعتماد على المباحث الرئيسية التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للرقابة الداخلية.
- **المبحث الثاني:** مقومات نظام الرقابة الداخلية، مكوناتها وأدواتها.
- **المبحث الثالث:** الرقابة الداخلية في الإدارة المالية، أهدافها ومراحلها.

المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة الداخلية

في ظل التطور المستمر للبيئة الاقتصادية والمالية أصبحت الرقابة الداخلية أمرا لا غنى عنه لضمان استدامة الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل سليم وفعال، حيث تعد الرقابة الداخلية نظاما من السياسات والإجراءات والتدابير المصممة لضمان سلامة العمليات والتقارير المالية والامتثال للتنظيمات والقوانين ذات الصلة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

أولا: تعريف الرقابة

إن اتساع نطاق الأنشطة الاقتصادية أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة فازدادت الحاجة إلى الرقابة، وتوسعت معها وظائف الإدارة لتسهل الرقابة على أعمال العاملين ومحاسبتهم عن أخطائهم وتصحيح هذه الأخطاء، ويمكن التطرق إلى تعريف الرقابة من خلال:[1]

1. الرقابة لغة: الرقابة لغة لفظ مصدره رقب ويستخدم هذا الأصل في اللغة العربية للدلالة على أكثر من معنى أبرزها: الانتظار على سبيل الترقيب وتوقع حدوث شيء والمرتقب هو المنتظر، الحفظ والحراسة للشخص الرقيب هذا الذي يمارس الحراسة على جماعة أو أشياء لحفظها ولحمايتها من الأخطار والمهالك والإشراف والعلو، فارتقاب المكان الذي يدعى المرقب يعني الإشراف على ما دونه والرفعة عن القوم.

2. الرقابة اصطلاحا: يعتبر نظام الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، فهي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن كل مدير من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال من التأكد أن ما تم أو يتم مطابق لما يراد إتمامه.

ويعتبر **هنري فايول** " **Henry Fayol** " من أوائل رواد الإدارة التقليدية الذين تناولوا موضوع الرقابة حيث عرفها بأنها:" تتمثل في التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ التي تم اعدادها، ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء من أجل تصحيحها بغرض منع تكرارها وتشمل عملية الرقابة على كل الأشخاص والتصرفات والأشياء".[2]

يأتي العمل الرقابي في إطار متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة، أو بتعبير آخر: مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتحديد الفروق بينهما والبحث في مسبباتها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الأداء لكي يتوافق مع المستهدف.

---

[1] – قعموسي آمال، علاهم جميلة، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2018، ص 9.

[2] –عبد القادر موفق، الرقابة المالية على البلدية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 32.

وبهذا المفهوم فالرقابة تعني أن يقوم المدراء باتخاذ كافة الخطوات اللازمة للتأكد من أن كل اجراءات المنشأة تعمل وفقا لما هو مخطط، وهذا يقتضي أن يقوم المدراء بدراسة ما يقدم لهم من تقارير (مالية وغير مالية) ومقارنتها بالخطط، هذه المقارنات قد توضح أن العمليات لا تتم بكفاءة أو أن هناك أشخاص ما يحتاجون إلى المساعدة في القيام بالأعمال المحددة.

وحيث أن الرقابة تعني بتنفيذ الخطط فإنها تبدأ مع بداية التنفيذ الفعلي للخطط وتستمر معه لمتابعة هذا التنفيذ ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد ما إذا كان الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط والمعايير الموضوعة، ثم اكتشاف اية انحرافات وتحليلها والوقوف على أسباب حدوثها والمسؤولين عنها ثم إعداد التقارير عنها إلى المستويات الإدارية المختلفة وفيما يلي بعض الأنشطة الرئيسية التي تندرج تحت وظيفة الرقابة:[1]

- ✓ تحديد معايير الأداء؛
- ✓ تسجيل وحصر الأداء الفعلي ومطابقته للمعايير؛
- ✓ تصحيح الانحراف؛
- ✓ مراجعة وتعديل الأساليب الرقابية على ضوء النتائج الفعلية والتغير في الأحوال.

إذن الرقابة تعبر عن العملية التي عن طريقها يتم إجراء المطابقة بين الأداء الفعلي بالمعايير، وتمر عملية الرقابة عادة في 6 خطوات هي: التخطيط، التنظيم والتحفيز، الأداء وقياس الفروقات عن الخطط الموضوعة، واتخاذ الإجراءات العلاجية.

هناك ثلاثة اتجاهات ظهرت في تعريفات الكتاب للرقابة وهي: [2]

❖ **الإتجاه الأول:** حيث اهتم بالجانب الوظيفي للرقابة وركز على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهو يهتم بوجود عمليات معينة يلتزم توافرها لإمكان تحقيق الرقابة ويتضمن تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

وعرفت الرقابة ضمن هذا الاتجاه بأنها: " التدقيق والإشراف من قبل أجهزة عليا، للاطلاع على كيفية سير العمل في الأجهزة الدنيا الخاضعة للرقابة، والتأكد من تحقيق النشاط المالي للدولة لغاياته وفق ما هو محدد في الموازنة التي أجرتها السلطة التشريعية، والتثبيت من أن تنفيذ موازنة العائد يتم دونما تبذير أو هدر للمال العام، وضمان لحسن سير الإيرادات الحكومية ماليا".

مما سبق ذكره تبين أن أصحاب هذا الاتجاه يعتقدون أن الرقابة المالية هي مجموعة من العمليات تتخذ شكل قرارات أو إجراءات يكون من شأنها تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف واضحة ومحددة.

---

[1] – خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف تخطيط ورقابة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 23.

[2] – بوراوي عيسى، الدور الرقابي للمراقب المالي على مالية الدولة وميزانيات الجماعات الإقليمية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 69.

❖ **الاتجاه الثاني:** فقد اهتم بالإجراءات وركز على الخطوات التي يتعين إجراءها للقيام بعملية الرقابة، فلكي تتم عملية الرقابة يتطلب الأمر وجود بيانات عن أوجه النشاط المختلف كشرط أساسي للقيام بالرقابة، على أن تعد بشكل يمكن الاستفادة بها في متابعة النشاط ومراجعة نتائج الأعمال.

ووفقا لهذا الاتجاه فقد عرفها الدكتور **أحمد صقر عاشور**:" بأنها مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية".

❖ **الاتجاه الثالث:** الإشراف والفحص والمراجعة من سلطة لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير الأعمال داخل الوحدات والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد تحصل طبقا لأحكام القوانين واللوائح والتعليمات للتحقق من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاءة ومن سلامة نتائج الأعمال والمراكز المالية، فيتم إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف أو الكشف عن ما قد يقع من مخالفات وانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب إضافة إلى المحافظة على الأموال العامة من سوء الاستعمال أو الضياع أو الاختلاس.

ثانيا: تعريف الرقابة الداخلية والعوامل التي ساعدت على تطويرها

1. التعريف بالرقابة الداخلية:

تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مر بها ويتعدد المعرفيين له، لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية:[1]

❖ **التعريف الأول:** نتيجة للدور الهام الذي تلعبه أنظمة الرقابة الداخلية في نجاح الشركات، فقد حظيت باهتمام الهيئات المحاسبية التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة بصورة مستمرة، وكان أول تعريف لها هو ما وضعته جمعية المدققين الأمريكيين ونص على أن الرقابة الداخلية هي" مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية".

❖ **التعريف الثاني:** عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI على أنها: " نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيه التشغيلية والمالية من جهة أخرى".[2]

[1] – عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

[2]– http://www.IFACI.com/IFACI/CONNAITRE/AUDIT-ET-LE CONTROL-INTERNE/ DE JURITIONS DE/ AUDIT-ET-DE-CONTROL INTERNE-78 HTML 05-03-2024 ; 14 :00.

❖ **التعريف الثالث:** حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، فنظام الرقابة الداخلية هو الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال والإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة.[1]

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات أكد على الحاجة إلى توجهات حديثة خاصة بأنظمة الرقابة الداخلية فيما يتعلق بالأنظمة الإلكترونية الحديثة لذلك كان التعريف الحديث للرقابة الداخلية هو" جزء هام من إدارة الشركات والذي يقدم تأكيدا معقولا بأن الأهداف التالية تم تحقيقها:

- ✓ فاعلية وكفاءة العمليات؛
- ✓ الثقة في الإقرار المالي؛
- ✓ الالتزام بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة.

وتشمل الرقابة الداخلية وضع السياسات والإجراءات لتوفير تأكيد معقول حول تحديد الأهداف الموضوعة من قبل وحدة معينة.

ومما سبق نستنتج مفهوم الرقابة الداخلية: بأنها جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة وتمثل الأمان في الدفاع عن أصول وممتلكات الشركة وحمايتها من التلاعب حيث تشمل هذه الرقابة الخطط والطرق والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف وبالتالي تدعم الإدارة المعتمدة على أسس الأداء.

2. العوامل التي ساعدت على تطوير الرقابة الداخلية:

يمكن إجمال العوامل التي ساعدت على تطوير الرقابة الداخلية فيما يلي:[2]

- ✓ كبر حجم المنشآت وتعدد عملياتها؛
- ✓ اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمشروع؛
- ✓ حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة؛
- ✓ حاجة الإدارة إلى بيانات وصيانة أموال المشروع؛
- ✓ حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة؛
- ✓ تطور إجراءات التدقيق.

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الرقابة الداخلية

أولا: خصائص الرقابة الداخلية

يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص التي يمكن من خلالها تعيين درجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة وتتمثل هذه الخصائص في:[3]

---

[1] – صديقي مسعود، دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2033، ص 2.

[2] – زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 123.

[3] – عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص 46.

1. الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من العمليات: حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة وكجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل مستمر.

2. الرقابة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان: فالإنسان هو الذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، لأن مسؤولية نظام الرقابة الجيد في أيدي الإداريين لذلك تجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة يلعبون دورا هاما في تحقيق ذلك.

3. الرقابة الداخلية تعطي تأكيدا معقولا وليس مطلقا: إذا على الإدارة أن تصمم وتطبق أنظمة الرقابة بالاعتماد على تكلفتها ومنفعتها، وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل فإن أنظمة الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق أهداف الشركة لأن ثمة عوامل خارجة عن نطاق السيطرة وتأثير الإدارة تؤثر على مقدرة الشركة في تحقيق أهدافها.

ثانيا: مبادئ الرقابة الداخلية

تستند الرقابة الداخلية إلى عدد من المبادئ الأساسية والتي بدونها تنعدم الضمانات الضرورية للسير الحسن لعمليات التسيير وهي كالتالي:[1]

1. الإثبات الكتابي: يجب أن تثبت العمليات المالية في الدفاتر والسجلات المحاسبية بواسطة مستندات مؤيدة وواضحة ومفصلة ومكتملة يمكن قراءتها بسهولة، لتجنب الالتباس والغموض، ويجب الاحتفاظ بهذه المستندات بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها عند الحاجة، وتعتبر هذه الإجراءات الأساسية للرقابة الداخلية.

إضافة إلى ذلك لا يتم قبول أي مستند إثبات للتسجيل حتى تتوفر فيه الشروط التالية:

- ✓ أن يكون معد لغرض معين؛
- ✓ أن يكون خالي من الشطب وواضح المضمون من حيث الكلمات والأرقام؛
- ✓ أن يتضمن كل التفاصيل ليتجنب الخلط والغموض؛
- ✓ أن يحمل توقيع المسؤول المؤهل قانونيا من طرف المؤسسة؛
- ✓ أن يكون مؤرخ ويحمل رقم مسلسل.

2. التسجيل السريع حسب التسلسل التاريخي للعمليات: الهدف هو توثيق العمليات المالية بشكل فوري في الدفاتر والسجلات المحاسبية لتجنب تراكم الوثائق، والذي قد يؤدي إلى ضياعها أو إهمالها أو نسيانها.

[1] – فهد محمد علي المعمري، منهجية مراجعي الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وأثرها على أداء المراجعة الداخلية في قطاع الوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018، ص 17.

3. تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات: الارتباط بين الفعالية والتخصص أمر ضروري لضمان سير المؤسسة بشكل سلس ويفتح المجال لرقابة متبادلة، مما يسهم في تحقيق درجة عالية من الدقة، يعتبر هذا المبدأ أساسيا في عمليات الرقابة الداخلية، ويستند على مخطط مفصل ومتفرع يحدد المهام والمسؤوليات بدقة.

هذا المبدأ يشمل أيضا مبدأ الفصل بين الوظائف حيث أن تولي أي شخص واحد لعدة وظائف كان غالبا سبب في وقوع الأخطاء والانحرافات.

4. مراقبة العمال ورفع مستوى كفاءة أدائهم: من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بين العاملين، يجب أن تفرض العقوبات المناسبة على العامل المقصر أو المهمل في عمله، سواء كان ذلك عن طريق الإنذار، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، عدم الترقية، أو حتى الفصل ليكون عبرة لآخرين، بينما يجب أن يتم مكافأة العامل الذي يظهر حرصا على أداء عمله بشكل مباشر، سواء بالمكافأة المالية أو الاعتراف المعنوي لتعزيز الحماس وتشجيع روح المنافسة الإيجابية بين العامليين، وتعزيز كفاءتهم من خلال تقديم التأهيل المناسب لمهام العمل المختلفة.

5. مباشرة العمل بنظم الإعلام الآلي في فحص المعلومات ومعالجة المعطيات: دخول أدوات الإعلام الآلي إلى مختلف المجالات أدى إلى ثورة كبيرة وتطور حقيقي في الطرق المستخدمة.

أصبح اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة يعتمد على المعلومات المعدة داخل المؤسسة بشكل أساسي مع الاعتماد أيضا على المعلومات المستمدة من محيطها، السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإعداد القوائم المالية والمحاسبية، يعتمد بشكل كبير على استخدام الكمبيوتر وبرامجه المختلفة الذي أصبح الدعامة الأساسية للمراقبين والمراجعين.

إضافة إلى ذلك يسمح اتصال المؤسسة ببنوك المعلومات المتوفرة في محيطها بتحديد نشاطها وتقدير سوقها، مع تطور الاقتصاد يزداد تعقيد وظائف الإدارة، مما ينتج عنه زيادة كبيرة في البيانات التي يتعين تحليلها بسرعة وفعالية وهذا يتطلب توفر وسائل الإعلام الآلي الضرورية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية

أولا: أهمية الرقابة الداخلية

تؤدي قوة الرقابة الداخلية إلى كفاءة وفعالية، ومتابعة وتقييم أنشطة المؤسسة وإلى الرفع من كفاءة أداء العاملين. إضافة إلى أنه يتسبب في بلوغ الأهداف النهائية المسطرة المعدة من قبل إدارة المؤسسة، كما يختصر من مجال المراجعة والاختبارات وكل الجهود التي يقوم بها كل من المراجع الخارجي ومساعديه، كون وجود نظام رقابة فعال يدفع بالمراجع الخارجي إلى اقتصار مجال المراجعة عن طريق إجراء مراجعة اختيارية بدلا من شاملة وهو يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها لإمكانية تجنبها.[1]

[1] – جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 8.

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية

تطورت الرقابة الداخلية وتطورت الأهداف التي أنشئت من أجلها فبعد ما كانت هدفها الأساسي حماية الأصول توسع ليشمل العديد من الأهداف:[1]

1. حماية الأصول: يعتبر هذا الهدف التقليدي للرقابة الداخلية، وهو مرتبط بالحفاظ على الثروة المتمثلة في حجم الأصول المسيطرة عليها والتي هي تحت تصرف الإدارة، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال وضع إجراءات تحافظ على الملكية وتمنع من نقلها أو التنازل عليها بطريقة غير شرعية أو تضر بمصلحة المساهمين.

2. استغلال الموارد بكفاءة: إن حماية الأصول دون استغلالها بكفاءة وفعالية لا يحقق للمساهمين قيمة مضافة، فباعتبار أن المؤسسة مجموعة من الموارد الطبيعية والمادية والبشرية ينبغي استغلالها بطريقة مثلى من خلال توفير إجراءات وقواعد تهدف للاستفادة من هذه الموارد بالكمية والوقت المناسب من تحقيق أكبر مردودية.

3. الالتزام بالتشريعات والقوانين: تنشط كل المؤسسات في إطار قانوني معين يتحدد على أساس طبيعة وحجم نشاطها حيث أن عدم الالتزام أو التأقلم مع هذه القوانين قد يشكل تهديد لبقاء المؤسسة، من جهة أخرى تسيير الأعمال والمهام داخل المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على إصدار التعليمات والقواعد التي ينبغي الالتزام بها وتطبيقها كما ينبغي أن تكون سليمة وقابلة للتطبيق بأقل تكلفة، لهذا الغرض يسعى نظام الرقابة الداخلية للتقليل من مخاطر وسوء تطبيق التعليمات مما يؤثر على استغلال المورد وحماية الأصل.

4. توفير معلومات وتقارير مالية ذات مصداقية: تعتبر عملية إصدار التقارير في المؤسسة عملية مستمرة وهذا باختلاف أنواع ودورية هذه التقارير والغرض منها، حيث أن توفيرها في الوقت المناسب وبالمحتوى المعلوماتي المطلوب عامل مهم من أجل استمرار المؤسسة وعلى هذا الأساس يعمل نظام الرقابة الداخلية على توفير تقارير لمختلف المستويات الإدارية وحول مختلف الأنشطة والأحداث في المؤسسة وهذا من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.

5. إدارة المخاطر: تعتبر عملية التسيير إدارة يومية للمخاطر، حيث أن قدرة نظام الرقابة الداخلية على تسيير المخاطر الداخلية والخارجية مؤشر مهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

[1] – مقدم خالد وعبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية وجبائيه معمقة، العلوم التجارية، 2016، ص 16.

المبحث الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية، مكوناتها وأدواتها

تختلف أنظمة الرقابة الداخلية من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة النشاط وكذا حجم المؤسسة وقدراتها ومع ذلك فإنه يجمع الباحثون على أنه لا بد من مراعاة بعض المقومات التي يلزم توافرها فيها ضمانا لسلامته، كفايته وفعاليته، كما أن لها عدد من المكونات والأدوات تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام في توليد معلومات ذات مصداقية.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مقومات نظام الرقابة الداخلية، مكوناتها وأدواتها.

المطلب الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يجمع الباحثون على أنه لا بد من توافر المقومات الرئيسية التي تعكس قوة وفعالية هذا النظام، حيث أن نظام الرقابة الداخلية القوي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة الموسومة في الخطة العامة من جهة، ويسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة أخرى، لأن هذه المقومات تعمل على زيادة وإثبات قوة نظام الرقابة الداخلية.[1]

وهذه المقومات التي يجب أن تتوفر في نظام الرقابة السليم هي: [2]

أولا: هيكل تنظيم إداري: يراعي في وضعه تسلسل الاختصاصات وتوضح الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسؤوليات لهذه الإدارات بدقة تامة، والهيكل التنظيمي لا بد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعذر إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي.

بل لابد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسؤوليات معينة ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني، ولا بد أن تراعي فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات في المستقبل، كذلك يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول، والمقصود من استقلال الإدارات هو منع أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها، أي لا يقوم شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص آخر حتى لا يحدث تلاعب أو تغيير بالسجلات يجعل اكتشافه شيئا صعبا إن لم يكن مستحيلا وعندما يتحقق استقلال الوظائف المشار إليه ينبغي عندها تحديد السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات وذلك عن طريق دليل مطبوعات تصدره الشركة يكون مرشدا ومرجعا لجميع المختصين فلا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاص.

---

[1] – صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، تخصص علوم ومالية فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص 73.

[2] – وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 18.

ثانيا: نظام محاسبي: نظام محاسبي سليم يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المشروع، وتصميم لدورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة، ويجب أن يراعي في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه لمن يستعمله ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدف من أهداف إدارة المشروع، كما يجب أن يراعي في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغيير النماذج كل حين، كما يجب أن يراعي في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر بها المستند.

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعي في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج، أضف إلى ذلك ضرورة إعطاء كل حساب مدلوله الدقيق الواضح ووجوب وجود تعليمات واضحة لما يجب تضمينه تحت كل بند أو حساب واشتمال الدليل على حسابات مراقبة (حسابات إجمالية) والفصل الواضح بين العناصر الإرادية والرأسمالية من نفقات وإيرادات وتضمين الدليل نظاما دقيقا لترقيم الحسابات بما يكفل السرعة والاقتصاد ويساعد على تسهيل استخدام أنظمة المحاسبة الآلية، أما الدورات المستندية المرتبطة بالنظام المحاسبي فيختلف تصميمها باختلاف العمليات والمستندات مما يصعب معه وضع تصميم موحد لدورات مستندية يطبق على جميع المنشآت أو الشركات.[1]

ثالثا: الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات: يجب مراعاة تقييم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من أولها إلى آخرها، أي إنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها لأن الجمع بين هذه المراحل في يد واحدة سيشكل خطرا على المشروع بوجود تلاعب أو اختلاس لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية في أثناء تنفيذ العملية وذلك ما يحققه موظف الرقابة على موظف آخر وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ.[2]

رابعا: اختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مراكز مناسبة: وما يتضمنه ذلك من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.[3]

خامسا: رقابة الأداء في إدارة المشروع ومراحله المختلفة: وذلك لتحقيق كفاءة عالية فيه ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة وإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه وتتم رقابة الأداء بطريقة غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية وتقارير الكفاية والتدقيق الداخلية وما شابه.[4]

---

[1] – وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] – المرجع نفسه، ص 19.

[3] – وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[4] – المرجع نفسه، ص 20.

سادسا: استخدام كافة الوسائل الآلية: ويقصد بهذا المقوم استعمال وإدخال الوسائل الآلية، الآلة الحاسبة والإعلام الآلي وذلك لكون هذه توفر الآتي:

- ✓ دقة وسرعة المعالجة وسهولة الحصول على معلومات؛
- ✓ حماية الأصول بوجود برامج مساعدة؛
- ✓ توفير الوقت والتحكم بالمعلومات؛
- ✓ خفض تكلفة المعالجة وتدعيم العمل بكفاءة.

هذه هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية وتختلف من مشروع لآخر حيث لا يمكن توافرها الا في المنشآت الكبيرة التي تملك الإمكانيات المادية والتي يتوفر فيها عدد كبير من الموظفين يسهل معه تقييم العمل بالشكل المثالي أما المنشأة الصغيرة فيتعذر وجود ذلك فيها.

ولكن الرقابة الشخصية واستخدام الآلات الحديثة في العمل تساعد على جعل نظام الرقابة الداخلية مقبولا لدى المراجع بشرط انتقاء ما يثير شكه وريبته فيهما يراجع.[1]

المطلب الثاني: مكونات الرقابة الداخلية

عام **1992** أصدرت لجنة **COSO** وهي إحدى اللجان المنبثقة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي تقريرا بعنوان (الإطار المتكامل للرقابة الداخلية) ووفقا لهذا التقرير فقد حددت اللجنة مكونات الرقابة الداخلية بخمس مكونات هي: [2]

1. بيئة الرقابة: تعني بيئة الرقابة كافة السياسات والتصرفات التي تعكس توجهات الإدارة بخصوص الرقابة الداخلية في المنظمة كما أن لها تأثير جوهري على الطريقة التي يتم بها إدارة الأنشطة وتقدير المخاطر كما أنها تتأثر بثقافة المنظمة وتاريخها وتؤثر على وعي الموظفين وسلوكهم.

2. تقدير المخاطر: إن كافة مكونات الرقابة الداخلية بداية من بيئة الرقابة حتى المتابعة ينبغي أن تخضع إلى تقييم المخاطر التي تتضمنها، وتقوم الإدارة بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات.

3. أنشطة الرقابة: في السياسات والأنشطة التي تساعد في التأكيد من أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها، فهي تساعد على التأكد من أن التصرفات الضرورية يتم اتخاذها لمواجهة المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة.

4. المعلومات والاتصالات: لقد أشار المعيار الأمريكي رقم 78 إلى أن نظام المعلومات الملائم يهدف الى إضفاء الثقة في التقارير المالية، و يتضمن نظام المعلومات الأساسي الطرائق والسجلات لتحديد وتحليل وتصنيف وتسجيل معاملات المنظمة والإفصاح عنها مع المحافظة على الموجودات والالتزامات ذات

[1] – وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] – أحمد نوفل عوده، كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، ص 181.

العلاقة، اما الاتصالات فتتضمن الحصول على فهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية وتأثيرها على التقارير المالية، كما أن دليل السياسات ودليل التقارير المالية والمحاسبية ودليل الحسابات من مكونات المعلومات والاتصالات.

5. المتابعة: تتعلق أنشطة المتابع بالتقدير المستمر، أو التقدير الدوري لجودة أداء الرقابة الداخلية، والذي تقوم به الإدارة لتحديد مدى كفاءة الرقابة الداخلية، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلائم مع التغير في الظروف المحيطة، ويتم ذلك عن طريق دراسة الرقابة الداخلية وتقارير الهيئات التنظيمية وتقارير مراقب الحسابات وغيرها.

المطلب الثالث: أدوات نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة أساليب وأدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية:[1]

1. الموازنات التخطيطية: نظرا لأن الموازنة التخطيطية تحتوي على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قادمة فهي بذلك تحتوي على الأهداف المنتظر تحقيقها، وبالتالي فهي تصلح كوسيلة للرقابة الإدارية حيث تقارن الأرقام الفعلية مع الأرقام المستهدفة ويتم الوقوف على الفروق بينهما وتقصي أسبابها وتحديد المسؤولين عنها وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقصور وعلاجها، (إنحراف غير ملائم) أو مواطن القوة وتمثيلها (إنحراف ملائم).

2. الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية: وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض إنجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأعمدة مثلا، أو منحنى يمثل تطور الكميات المنتجة والمباع منها للسوق المحلي والمصدر منها مثلا أو في جداول إحصائية يظهر بيانات مجمعة ومقارنة.

3. تقارير الكفاية الدورية: والتي يتم رفعها إلى الإدارة على فترات دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة، وعلى ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

4. دراسات الحركة والزمن: وهي أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية (التجريبية) لكافة الخطوات والحركات اللازمة للإنتاج.

5. الرقابة على الجودة: وذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة باستخدام خرائط الرقابة على الجودة بـ **Quality Control Charts** هذا بالإضافة إلى عناصر الرقابة المحاسبية المتمثلة بـ (المراجعة المستندة، المراجعة الفنية، الرقابة المالية، المراجعة الداخلية للنظام المحاسبي).

[1] – وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 23.

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية في الإدارة المالية، أهدافها ومراحلها

إن وجود أنظمة كفؤة وفعالة للرقابة المالية في أي مؤسسة يعتبر من الأمور الهامة في نجاح تلك المؤسسة وضمان سلامة وفعالية إدارة الموارد المالية داخلها، نظرا لما تشكله أنظمة الرقابة المالية من أساس مهم من بين الأسس التي تقوم عليها المؤسسات والشركات.

المطلب الأول: الرقابة في الإدارة المالية

أولا: مفهوم الرقابة في الإدارة المالية

مفهوم الرقابة المالية بشكل عام هو مفهوم واسع ومتشعب الجوانب لتعدد صورها وطرق ممارستها، وتعدد أهدافها وأنواعها، حيث سنتطرق فيما يلي لمختلف التعاريف التي جاء بها الكتاب والباحثون، إضافة إلى ما قدمته بعض المنظمات الدولية والجمعيات المهتمة والمختصة بالمراجعة والمحاسبة لمفهوم الرقابة المالية.

الرقابة المالية وفقا لتعريف جمعية المحاسبين الأمريكيين:

1. التعريف الأول: «هي عملية منظمة للحصول بطريقة موضوعية على الإثباتات المتعلقة بالتوكيدات على النشاطات والأحداث الاقتصادية، وتقويمها للتأكد من درجة التواصل بين هذه التوكيدات والمعايير الموحدة، وايصال النتائج إلى المستخدمين ذو العلاقة».[1]

وفي كتاب الرقابة على الأعمال الإدارية فإن الرقابة تعني:

2. التعريف الثاني: «هي تلك الأنشطة التي تركز على تحديد المتحقق ومقارنته بالمخطط في سبيل حصر الانحرافات والوقوف على أسبابها ومن ثم علاجها».[2]

3. التعريف الثالث: «هي منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمالية والمحاسبية والإدارية، كما أنها حزمة من الرقابات المتعددة التي تمارس في وقت واحد بهدف التأكد من صحة وسلامة التصرفات المالية من كافة النواحي بغية المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق أعلى درجة من الفعالية في النتائج المرجوة من إنفاق المال العام أو تحصيله».[3]

كتعريف آخر:

4. التعريف الرابع: «يقصد بها الرقابة التي تستهدف ضمان سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل عن الانحرافات، ومدى مطابقة التصرفات المالية مع القوانين والقواعد النافذة».[4]

---

[1] – آمنة بوغابة، ريمة بوكسكاس، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الادارة المالية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014، ص 44.

[2] – زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الاعمال الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 77.

[3] – بوراوي عيسى، الدور الرقابي للمراقب على مالية الدولة وميزانيات الجماعات الإقليمية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 69.

[4] – محمد خير العكام، الرقابة المالية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2018، ص 12.

من خلال التعاريف السابقة نقول أن الرقابة المالية هي:

مجموعة من الإجراءات التي تنفذها الأجهزة المختصة، للحفاظ على أموال المؤسسة وضمان تحصيلها وانفاقها بكفاءة وفعالية، وذلك وفقا لتوجيهات الإدارة العليا في المؤسسة، مع التأكد من سلامة الاعمال المالية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى كشف المخالفات والانحرافات والعمل على منع حدوثها مستقبلا.

ثانيا: خصائص الرقابة المالية ومبادئها

1. خصائص الرقابة المالية:

أجل تحقيق الفاعلية في أنظمة الرقابة المالية لابد من توافر مجموعة من الخصائص، وذلك لإنجاز العمل الرقابي وضمان صحة وسلامة تنفيذ إجراءاتها، وتتمثل مميزات النظام الرقابي الفعال فيما يلي:[1]

❖ **الوضوح والثقة:** بمعنى أن تكون جميع العمليات المالية التي تضمنتها الخطة التنظيمية واضحة ودقيقة ويسهل فهمها، ليتسنى تفسيرها وتطبيقها ومعرفة سلطات وحقوق كل عون مكلف بالرقابة المالية، ومسؤولياته مما يسهل عملية الرقابة المالية.

❖ **البساطة والموضوعية:** فالبساطة بمعنى أن تكون الخطة التنظيمية للعمليات المالية مبسطة وغير معقدة ويبين فيها توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات الإدارية، وطرق الاتصال بينهما.[2]

وتقتضي الموضوعية أفراد أكفاء، لا يعتمدون في التقييم على الاعتبارات والعلاقات الشخصية، وانما يقومون بوصف النتائج كما هي موجودة على ارض الواقع، بغية تحقيق اهداف موضوعية، فالمورد البشري أساس نجاح أي عمل كان، لذا فالرقابة المالية حتى تكون أكثر فاعلية تقتضي وجود أعوان يتصفون بالأمانة والموضوعية.[3]

❖ **المرونة والفعالية:** بمعنى ان تكون المعايير المستخدمة في الرقابة المالية مرنة، أي قابليتها للتطور والتكيف بما يتلائم مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث، والفعالية تكمن في قياس مدى تحقيق الخطة التنظيمية للأهداف المطلوبة وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه فعلا بما كان مستهدفا.

❖ **السرعة:** أي ضرورة توفر المعلومات والبيانات، فكلما تم اكتشاف الانحرافات المالية في وقت أبكر كلما أمكن من الإسراع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الخلل، لذا فالرقابة المالية الممارسة قبل وأثناء وبعد تنفيذ العمليات المالية من شأنها اكتشاف الأخطاء وسرعة إيجاد الحلول المناسبة لها.

---

[1] – عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 160.

[2] – مزيتي فاتح، الرقابة على ميزانية البلدية، مذكرة ماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 81.

[3] – نصيرة عباس، آليات الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص 16.

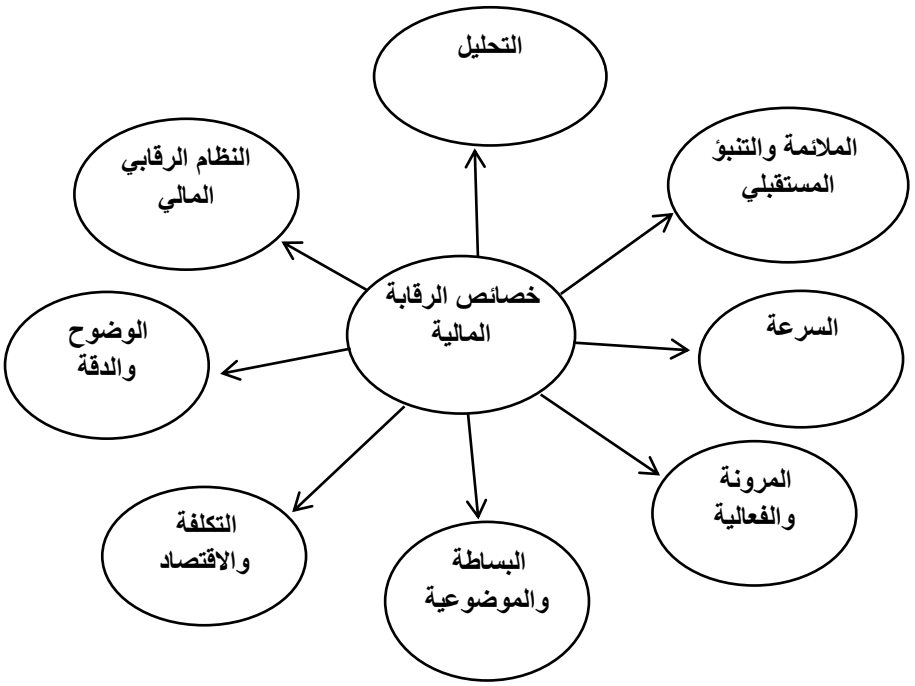
❖ **التكلفة والاقتصاد:** بمعنى أن تكون التكاليف الموجهة لممارسة الرقابة المالية معقولة نسبيا مع الفوائد المترتبة عنها، والاقتصاد يتحقق بالشراء بأقل الأثمان وفي الوقت المناسب وبالكمية والنوعية الملائمة.

❖ **الملائمة والتنبؤ المستقبلي:** أن يتلائم النظام الرقابي مع حجم وطبيعة الهيئة الخاضعة للرقابة، لذا نجد أن طبيعة مهمة الرقابة تقوم على مبدأ الاختيار على حسب حجم الهيئة الممارسة عليها الرقابة. أما التنبؤ المستقبلي فهو يعتمد على عنصر الخبرة من اجل اتخاذ التدابير اللازمة لتجنب الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها.

❖ **التحليل:** إن مهمة النظام الرقابي لا ينحصر على كشف الأخطاء فحسب، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى معرفة أسباب الانحرافات والأخطاء، والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثها من أجل إيجاد حلول لها. مع العمل على تجنب الوقوع فيه مرة أخرى، ولذلك فإن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ ويحلله ويحدد المسؤول عنه، وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه.

❖ **النظام الرقابي المالي يتماشى مع التنظيم السائد:** حيث لكل عون مكلف بالرقابة صلاحيات ومهام محددة بموجب نصوص قانونية وتنظيمية، بحيث لا يمكن لأي عون مكلف بالرقابة أن يتعدى على مهام عون آخر في إطار العمل الرقابي كاحترام مبدأ الفصل بين وظيفة الآمر بالصرف ووظيفة المحاسب العمومي.[1]

الشكل رقم 01: خصائص الرقابة المالية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة.

[1] – نصيرة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2. مبادئ الرقابة المالية:

لكي يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية أي نظام رقابي لابد من توفير مجموعة من المبادئ أو المعايير التي تحكم عمل النظام في مراحله المختلفة.

وتمثل مبادئ الرقابة المالية مجموعة القواعد والإجراءات الرقابية التي تلقى قبولا من المراقبين، والتي تحكم تصميم وتشغيل نظم الرقابة المالية:[1]

❖ **مبدأ الخطة التنظيمية:** تعتبر الخطة التنظيمية من أهم مبادئ الرقابة المالية، حيث أنها تمثل الأساس الذي يحدد السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية المحددة وفقها.

❖ **مبدأ الاتصال:** يمثل الاتصال عاملا مهما من عوامل نجاح أي نظام رقابي في تحقيق الأهداف المطلوبة منه، ويتم الاتصال عن طريق التقارير الدورية التي يمكن أن تعد بهدف إيصال المعلومات اللازمة إلى الجهات التي يمكن أن تستفيد منها في سبيل التعرف على درجة تأدية الأعمال ومراقبتها، وبالتالي الحكم عليها ضمن فترة زمنية معينة.

❖ **معايير ومؤشرات سليمة لقياس وتقييم الأداء:** يتم من خلال هذا تقييم أداء الأشخاص أو الأجهزة الحكومية كل حسب اختصاصه ومسؤوليته الموضحة في الهيكل التنظيمي، وتقسيمات العمل المختلفة، ومن خلال ذلك يمكن تحديد بعض المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء، فيما يتعلق بالنواحي المالية:

- ✓ ضرورة تحصيل الأموال العامة وانفاقها بما هو منصوص عليه في التشريع؛
- ✓ ضرورة استثمار الموارد المتاحة، خلال الفترة الزمنية المحددة؛
- ✓ عدم الحاق الضرر بالمجتمع نتيجة ممارسة النشاطات الاقتصادية والمالية.

❖ **مبدأ التغذية العكسية:** إن دور التغذية العكسية في النظم الرقابية المالية يعتبر دورا مهما ومكملا للمراحل التي تمر بها، حيث أنها تعمل على تزويد المستفيدين من النظام بالمعلومات اللازمة في الحكم على مدى مساهمة هذه النظم بكافة عناصرها في تحقيق الأهداف المرغوبة وكذلك تحديد الانحرافات وتحليلها وتفسيرها لا يعني شيئا دون وضع الخطوات التصحيحية بهدف معالجتها وإجراء اللازم بشأنها.

❖ **المبدأ العكسي:** يعد المبدأ العكسي من المبادئ العلمية التي أخذت تهتم بها الدراسات الحديثة والمتعلقة بمجالات الرقابة المالية، إذ أن الاستخدام الخاطئ للسلطات الرقابية على الوحدات الاقتصادية قد ينجم عنه العديد من المشاكل السلوكية لدى الأفراد الخاضعين لأجهزة الرقابة المالية، على افتراض أن عملية الرقابة في حد ذاتها تنصب في حقيقة الأمر على مراقبة تصرفات وسلوك الأفراد العاملين في تلك الوحدات وليس على الأموال في حد ذاتها.

كما يجب تفعيل مبدأ المسائلة للوحدات، والأفراد المسؤولين عن الرقابة المالية، وتطوير أجهزة الرقابة بتحسين التقنيات والبرامج التي يتم تطبيقها على الأعمال الرقابية.

[1] – علي كاظم حسين، الرقابة المالية في الإسلام، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 22، 2009، ص 257.

المطلب الثاني: أهداف وأساليب الرقابة في الإدارة المالية

أولا: أهداف الرقابة المالية

أشار معظم الكتاب والمتخصصين إلى أن من أهم أهداف الرقابة المالية هو المحافظة على الأموال العامة من سوء التصرف، وذلك عن طريق التأكد من اتباع الإجراءات وقواعد العمل المحددة من قبل، وكذلك للتأكد من سلامة تحديد نتائج أعمال الوحدات ومراكزها المالية.

ويمكن حصر أهم أهدافها فيما يلي:[1]

✓ التحقق من أن الموارد قد حصلت وفقا للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أي مخالفة أو تقصير؛

✓ التحقق من أن الإنفاق تم وفقا لما هو مقرر له، والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصص لها دون إسراف أو انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفات؛

✓ متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق للسياسات الموضوعة ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب ذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وللتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلا؛

✓ التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية والتحقق من مدى كفايتها وملائمتها للتطورات التي تحدث وتحليلها، واكتشاف نقط الضعف فيها لاقتراح وسائل العلاج التي تكفل احكام الرقابة على المال العام دون تشدد في الإجراءات قد يعيق سرعة التنفيذ أو تسيب يؤدي إلى ضياع الأموال وكثرة وقوع حوادث الاختلاس.

مما تقدم يتبين لنا أن أهداف الرقابة المالية ترتكز على المحافظة على الأموال العامة من خلال مراقبة التصرفات المالية للإيرادات العامة وضمان عدم مخالفتها للقوانين والأنظمة واللوائح. وضمان تحقيق الأهداف المحددة لكل إدارة وتحقيق أفضل النتائج بكل كفاءة وفعالية واقتصادية.

ثانيا: أساليب تنفيذ الرقابة في الإدارة المالية

1. أساليب تنفيذ الرقابة المالية:

تقوم جهات الرقابة المالية بتنفيذ مهامها بطرق مختلفة، وغالبا ما تحدد الأنظمة الرقابية نوعا أو أنواعا من هذه الأساليب لاتباعها من قبل الجهة المسؤولة عن القيام بالرقابة، وتتم الرقابة بإحدى الأساليب التالية:[2]

---

[1] – عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية_ مصر، 1989، ص 19.

[2] – سيروان عدنان ميزرا الزهاوي، الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة في القانون العراقي، ط1، منشورات الدائرة الإعلامية، بغداد، العراق، 2008، ص 92.

❖ **الرقابة الشاملة:** وفقا لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تمارسها الجهات الخاضعة للرقابة. وقد تطبق الرقابة الشاملة في مجال نوعي معين من مجالات الأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة، ورقابة إجمالية على باقي المجالات.

❖ **الرقابة الانتقائية:** وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها، وفحص تلك العينة كونه نموذجا قياسيا للأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة، ويمكن استخدام أسلوب الرقابة الانتقائية بطرق متعددة وهي:

- **العينة العشوائية:** حيث يتم اختيار عينة، أو عينات معينة من المعاملات المالية في الوحدة الإدارية، ويتبع مثل هذا الأسلوب في المؤسسات والإدارات والشركات التي فيها اعمال مالية ضخمة أو متعددة أو متشابهة.
- **العينة الإحصائية:** وفقا لهذا الأسلوب يتم تقسيم المعاملات المالية التي تقوم بها الجهات الخاضعة للرقابة على طبقات متشابهة ومتجانسة من ناحية الحجم والنوع، ثم اختيار عينة من كل طبقة على حدى.
- **العينة العنقودية:** حيث يتم اختيار عينة معينة، ويمتد هذا الاختيار إلى مختلف مفردات موضوع المعاملة المالية التي تم اختيارها، بحيث تمثل العينة مجموعة من المعاملات المالية لموضوعات مترابطة أو ذات صلة بموضوع العينة المختارة.

2.طرق تنفيذ الرقابة المالية:

لقد حددت قوانين وأنظمة أغلب الدول طرق معينة لتنفيذ الرقابة المالية من بينها:[1]

❖ **الرقابة المستمرة:** يتضح أسلوب الرقابة المستمرة في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة، حيث يتم الفحص والمراقبة بشكل دائم ومستمر للمستندات والقيود المحاسبية للجهة الخاضعة للرقابة طوال العام.

❖ **الرقابة الدورية:** تتم هذه الرقابة على فترات دورية خلال السنة، كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعة دورية لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة، أو في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها الإدارة أو تحددها جهة الرقابة، أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام، وإصدار التقرير الرقابي السنوي.

❖ **الرقابة المفاجئة:** حيث تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة بصورة مباغتة تستهدف موضوعا أو موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية، أو بناءا على طلب من الجهات المسؤولة، أو قد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين فترة وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم باليقظة من الجهاز الرقابي ومتابعة مهامه الرقابية.

[1] – سيروان عدنان ميزرا الزهاوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

المطلب الثالث: مراحل وأدوات الرقابة في الإدارة المالية

أولا: مراحل الرقابة المالية

عند الحديث عن مراحل تنفيذ الرقابة المالية يمكن القول إنها تتألف من المراحل الأساسية التالية:[1]

1. مرحلة الإعداد:

قبل القيام بعملية الرقابة، يجب تحضير فريق العمل الذي سوف يقوم بعملية الرقابة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة، لان اختيار أفراد العمل الأكفاء سوف ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل.

لذلك على المراقب المالي أن يتمتع بعدد من الخصائص نذكر منها:

- ✓ قدرته على توفير معلومات دقيقة عن أوجه نشاط المنشأة المالية؛
- ✓ الإلمام بأوجه نشاط المنشأة الخاضعة للرقابة؛
- ✓ اكتساب ثقة الآخرين، الامر الذي يؤدي إلى تسهيل مهمته في الرقابة، وذلك من خلال تقديم المساعدة؛
- ✓ القدرة على تحليل البيانات المتوفرة، وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة؛
- ✓ قدرة المراقب المالي على الاتصال مع جميع المنشأة؛
- ✓ أن يتسم بالموضوعية والمرونة، ويبتعد عن التحيز.

2. مرحلة جمع البيانات:

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل الرقابة بجمع البيانات المالية من مصادرها سواء كانت محفوظة أو السجلات المحاسبية، أو المحفوظة على أجهزة الحواسيب، واستخراج هذه البيانات وجدولتها للقيام بالعملية التي تليها.

3. مرحلة الفحص:

في هذه المرحلة يقوم المراقب المالي بمقارنة البيانات التي حصل عليها مع ما هو مخطط له، وهنا يستعين المراقب بأدوات الرقابة المالية.

4. مرحلة التقارير المالية:

بعد الانتهاء من العمليات السابقة، يأتي دور رئيس فريق العمل، لإعداد تقرير مالي للمدير، ليصبح على علم بكل العمليات المالية، أثناء تنفيذ الخطة المالية، وعند الانتهاء منها.

هذه التقارير يجب أن تكون مختصرة، وذلك من خلال إما عرضها على شكل رسوم بيانية أو بأشكال أخرى تظهر مدى التغيرات المالية التي تحدث في المنشأة وتعرض أسباب المشاكل المالية.

[1] – ساجدة أحمد عاطف حرارة، أثر كفاءة وفعالية الرقابة المالية على ترشيد الانفاق، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 13.

ثانيا: أدوات الرقابة المالية في الإدارة المالية

تتضمن الرقابة المالية الأدوات التالية:[1]

1. الموازنة التخطيطية:

تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة، وهي عبارة عن خطة شاملة لجميع عمليات المنشأة، خلال مدة معينة فهي تحتوي على معايير من اجل مقارنة الإنجاز ولقياس الأداء.

2. التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي الخطوة الأساسية في الرقابة المالية، لأن هده العملية تتضمن مقارنة الخطط الموضوعة، ومستوى تنفيذها، والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة، وبين المنشآت المتماثلة.

وتتم عملية المقارنة في التحليل المالي من خلال:

- **تحليل القوائم المالية:** وذلك من خلال الميزانية العمومية حسب الدخل.
- **التحليل عن طريق النسب المالية المختلفة:** كنسب السيولة، الربحية، والنشاط.

3. الميزانية التقديرية:

وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة، وهي تعبير كمي ومالي لأهداف المؤسسة ويمكن تصنيفها إلى:[2]

❖ **الميزانية التقديرية التشغيلية:** تختص بمراقبة التكاليف، الإيرادات والأرباح، فهي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة، من شراء وبيع وإنتاج وموازنة النفقات تخص تكاليف الإنتاج كالمواد الأولية، والأجور أو مصاريف البيع والتوزيع، أو المصاريف الإدارية والمالية، أما موازنة الإيرادات فتقدر مدى فعالية التسويق والبيع، والإيرادات المتوقعة، وتعتبر موازنة الأرباح ذات أهمية كبيرة، لأنها تقدر الأرباح التي يمكن للمؤسسة تحقيقها.

❖ **الميزانية التقديرية المالية:** هي تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة، وخططها التشغيلية، كما أنها تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية.

4. التقارير الرقابية: هي وسيلة اتصال داخلية، معدة بطريقة موضوعية طبقا للأصول العلمية، يقدمها المحاسب إلى المستويات المختلفة، وتتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وأسباب الفروق، بغرض ترشيد القرارات الرقابية. ولكي تحقق التقارير الغايات المطلوبة، يجب أن تتمتع بالموضوعية، أي بحيادية بعيدا عن التحيز، وتمثل الحقائق كاملة، إضافة إلى الشمول وأن تصاغ بلغة واضحة وسهلة الفهم، والسرعة في تأمين التقارير بالأوقات المناسبة.[3]

---

[1] – نور العقاد، الرقابة المالية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الأردن، 2009، ص 25.

[2] – تسوري بن تسوري بهية، الموازنة التقديرية كأداة فعالية لمراقبة التسيير، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2011، ص 26.

[3] – نور العقاد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

خلاصة:

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ولكونها تلقى اهتماما كبيرا من طرف المسير، سلطنا الضوء على الرقابة الداخلية وكذا الرقابة على الإدارة المالية من خلال دراسة المفاهيم، الأهداف الأساليب والأدوات، وما تكتسيه من أهمية نظرا لحساسيتها بالهيكل التنظيمي في المؤسسة. فالرقابة عملية أساسية في الإدارة ووسيلة تضمن احترام القوانين والأنظمة والتشريعات وبالتالي دعم الإدارة وتحفيزها مما يمنع تفككها وانهيارها، والوقوع في المخالفات والتجاوزات، وتحافظ على المال العام ورفع أداء المؤسسة وتحسين مستواها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء الإدارة المالية

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها إلى تحقيق الربح والاستمرارية في نشاطها وتوسيعه في ظل التحديات الاقتصادية والمالية المحيطة بها، ولتحقيق هذه الغاية لابد على المؤسسة من تحديد وضعيتها المالية ومدى قوة مركزها المالي من خلال قياس وتقييم أدائها المالي لفترات زمنية معينة. مما سبق حاولنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للأداء.
- **المبحث الثاني:** الإطار العام للإدارة المالية.
- **المبحث الثالث:** الأداء المالي في الإدارة المالية.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة، اذ يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها المنشودة، فهو يعبر عن مختلف جوانب المؤسسة ويتمحور حوله وجودها من عدمه.

المطلب الأول: تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه، وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: تعريف الأداء:

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها من بين الأهداف التي يصعب تحقيقها ومن بين المصطلحات التي لم تلقا تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء.

1. التعريف الأول: حسب KHERAKHEM.A فإن "الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".[1]

2. التعريف الثاني: كما عرف الأداء على أنه " الخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها".[2]

3. التعريف الثالث: وينظر ايضا للأداء على أنه " النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".[3]

4. التعريف الرابع: ويتوافق مفهوم الأداء مع " تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة وفي نهاية المطاف مع خلق القيمة من خلال زيادة الأرباح".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية بغرض الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء:

يرتبط بمفهوم الأداء مفاهيم أخرى يعتبرها بعض الاقتصاديين مرادفا له وهي:

---

[1] – كافي مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار ال، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ص16.

[2] – توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار النهضة العربية، الزقاقير،1997، ص03.

[3] – وائل محمد صبحي ادريس خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي– منهج معاصر–، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص38.

[4]–Virginie GALDEMAR, Performance–efficacité–efficience–les critères d'évaluation des politique sociales, Cahier de recherche, N°299, 2012, P09.

1. الكفاءة والفعالية:

❖ **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة متصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كلما كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء، وهذا يدل على أن الكفاءة عنصر من عناصر الأداء.[1]

ويمكن التعبير عنه بالعلاقة الرياضية التالية:[2]

الكفاءة = النتائج المستخدمة/ الموارد المستخدمة

❖ **الفعالية:** وتعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة وهي تحسب بالعلاقة المرتبطة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.[3]

ويعبر عنها كالتالي:[4]

الفعالية =Rp/ Rm

حيث أن:

- **Rm:** تمثل الأهداف المحققة.
- **Rp:** تمثل الأهداف المحددة.

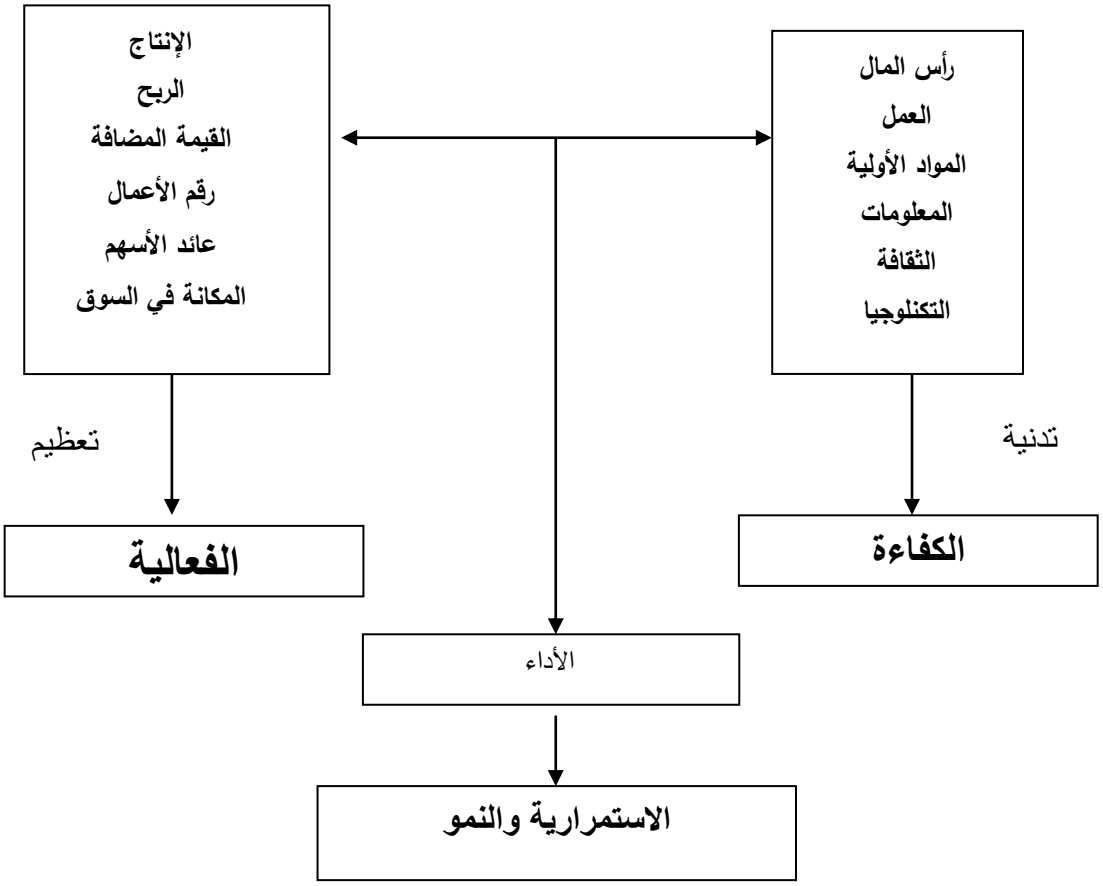
[1] – سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية–، ط1، خاص– السيد محمد جاد الرب، 2008، ص09.

[2] – حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، 2017، ص 427.

[3] – عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، ص127.

[4] – حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص427.

الشكل رقم 02: الكفاءة والفعالية كمفهومين للأداء



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية– مفهوم وتقييم–، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول،2001، ص88.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء:

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في مجموع العناصر التالية:[1]

- ✓ الهيكل التنظيمي؛
- ✓ العملية الإنتاجية؛
- ✓ الاستراتيجية؛
- ✓ الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- ✓ القيادة، الثقافة، والخيارات التقنية؛
- ✓ أسلوب الإدارة؛
- ✓ المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

[1] – حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، 2017، ص 428.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء

أولا: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، الوظيفة، والطبيعة.

1. حسب معيار الشمولية: الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:[1]

❖ **الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو..

❖ **الأداء الجزئي:**

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية.

والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

2. حسب المعيار الوظيفي: تبعا لهذا المعيار يقسم الأداء تبعا للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء على سبيل المثال كما يلي:[2]

- ✓ الأداء المالي أو أداء الوظيفة المالية؛
- ✓ الأداء التسويقي أو أداء وظيفة التسويق؛
- ✓ أداء وظيفة الموارد البشرية؛
- ✓ أداء وظيفة الإنتاج.

3. حسب معيار الطبيعة: ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي:[3]

❖ **الأداء الاقتصادي:** ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

❖ **الأداء الاجتماعي:** تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

---

[1] – عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

[2] – حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، 2017، صفحه 429.

[3] – حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، مرجع سابق ذكره، ص429.

ثانيا: أهمية الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:[1]

- ✓ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- ✓ يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
- ✓ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- ✓ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

أما عن أهم **خصائص الأداء** فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ يعتبر القاسم المشترك بجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- ✓ يساعد على ترجمه النتائج أو تكميمها؛
- ✓ يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر أو الفرائض.

المطلب الثالث: طرق التقييم الحديثة للأداء

تستخدم المؤسسة في مهمة قياس وتقييم أدائها العديد من الطرق من أجل تحقيق أهدافها، وسيتم في هذا المطلب استعراض أهم طرق التقييم الحديثة للأداء.

أولا: مدخل أصحاب المصالح:

يقترح أصحاب هذا المدخل وضع أكثر من مقياس لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة.[2]

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن:

ظهر هذا المدخل كاتجاه لمواجهة الانتقادات التقليدية في تقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الابعاد هي:[3]

- ❖ **البعد المالي:** ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة.
- ❖ **بعد العمليات الداخلية:** يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير.

بعد العملاء: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم.

---

[1] – صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص03.

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية –منظور منهجي متكامل–، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص491.

[3] – صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص17.

❖ **بعد النمو والتعلم:** هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى ابداعهم من أجل إرضاء العملاء.

❖ **بعد البيئة والمجتمع:** يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار العام للإدارة المالية

تطورت وظيفة الإدارة المالية واتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي بحيث أصبحت وظيفة الإدارة المالية وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المشاريع من خلال أدوات ووسائل التحليل التي تستخدمها في تحويل البيانات الى معلومات وتوفير البدائل بشكل علمي للوصول الى تحقيق أهداف وتنفيذ خطط المشروع. كما أن المفاهيم والأسس النظرية التي تقوم عليها الإدارة المالية تعد الوسيلة الأساسية لتوضيح القواعد التي يجب أن يستخدمها المشروع للعمل على تحقيق أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة المالية

أولا: مفهوم الإدارة المالية

اختلف المتخصصون في الإدارة المالية في وضع تعريف موحد للإدارة المالية، والتي تأثرت بدورها بالظروف التي عاشت خلالها، ويمكن التطرق الى تعريف الإدارة المالية كما يلي:[1]

❖ **التعريف الأول:** قبل أن نبدأ بتعريف الإدارة المالية سنعرف الإدارة والتي تتمثل في نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الاخرين، فاذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف الى الربح

بتنفيذ الأعمال بواسطة الاخرين، فاذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف الى الربح سميت إدارة الأعمال (Busines management)، وإن كانت متعلقة بسياسات الدولة سميت الإدارة المالية (Administration management)، وإن كانت متعلقة بتدبير الأموال واستخداماتها سميت الإدارة المالية (Financial management).

إذن فالإدارة المالية هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقديه داخلة، وتدفقات نقدية خارجة) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع الى عسر مالي سواء كان فني أم حقيقي.

❖ **التعريف الثاني:** هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة الى ومن المنظمة.

ويتضح من هذا التعريف، أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال الى داخل المنظمة، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة.[2]

❖ **التعريف الثالث:** تعتبر الإدارة المالية Financial management احدى الوظائف الرئيسية في شركات الأعمال، حيث تشتمل هذه الوظائف بالإضافة لوظيفة التمويل على وظيفة الانتاج، وظيفة التسويق، وظيفة المشتريات والمخازن، ووظيفة البحث والتطوير. وتعرف الإدارة المالية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الاموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة

[1] - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

[2] - محمد عبد الخالق، المالية والمصرفية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 129.

أو تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للشركة وهو البقاء والنمو والاستمرار. هذا يعني بأن وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيبة استثمارات الشركة بشكل يعظم العائد على هذه الاستثمارات عند مستوى مقبول من المخاطر، وبتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر للتمويل بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى.[1]

❖ **التعريف الرابع:** وعرفها **فان هورن** " **Van Horne** " بأنها تهتم بتجهيز الأموال ووسائل الدفع وهي أيضا تقوم بدور واسع في التخطيط المالي وإدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل الخطر وتنويع الاستثمارات من أجل تخفيض أثر الخطر، ويمتاز هذا التعريف بأنه يأخذ بعين الاعتبار آثار المخاطر والتوازن بينهما وبين تحقيق أقصى الأرباح، بالإضافة الى التركيز على دور الإدارة المالية في ربط باقي الوظائف مع بعضها البعض ودورها الفعال في التخطيط والرقابة.[2]

ثانيا: خصائص الإدارة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في الشركة وتمتاز على غيرها من وظائف الشركة وفيما يلي سنتناول خصائص الإدارة المالية الحساسة:[3]

1. تتعامل الوظيفة المالية مع شبكه مالية معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد:

يعمل المدير المالي في شبكه مالية معقدة لأن مختلف الوظائف كالادخار والاستثمار تتم في عصرنا المالي في وحدات اقتصادية، بحيث أدت الى بروز مزيج متنوع من المؤسسات والأسواق والأدوات المالية ضمن المؤسسات، ظهرت البنوك التجارية، البنوك المتخصصة وشركات الوساطة، ومن الاسواق المالية ظهرت أسواق أولية وأسواق ثانوية، ومن الأدوات المالية، الأسهم والسندات وسندات الايداع وغيرها.

2. هدف الوظيفة المالية هو نفس هدف المشروع:

يتطابق هدف الإدارة المالية مع هدف المشروع، فالحديث عن هذه الإدارة المالية هو الحديث عن هدف المشروع والمؤسسة، فهدف المشروع الاقتصادي الخاص هو زيادة القيمة السوقية لثروة مالكيه، وهدف المشروع الاقتصادي العام قد يكون تقديم سلعة للجمهور أو تشغيل أيدي عاملة والربح ليس الهدف الرئيسي لمثل هذه المشاريع، وهدف المشروع الاجتماعي خدمة المختصين بخدماته والإدارة المالية في كل منها تبني أهداف الجهة التي تعمل معها.

---

[1] - محمود عزت اللحام واخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

[2] - فايز سليم حداد، الإدارة المالية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص2.

[3] - خيتر محمد واليسري عبدو، الإدارة المالية ومصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2018، ص 18.

3. صعوبة تحديد مجال الوظيفة المالية:

إن عملية الاستثمار اختصاص الوظيفة المالية والوظائف الأخرى كالوظائف الإنتاجية، التسويقية ووظيفة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف داخل المؤسسة الاقتصادية لما تتميز من ترابط وتكامل فيما بينهما في المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. استجابة الوظيفة المالية للظروف الضاغطة:

من الطبيعي ان الوظيفة المالية تستجيب الى المشاكل اليومية الضاغطة على المؤسسة وبالتالي ان اهتمامها ونطاقها يتشكل حسب العوامل الاقتصادية المهيمنة.

5. مركزية الوظيفة المالية:

إن الوظيفة المالية تتخذ درجه عالية من المركزية لعوامل كثيرة ومختلفة منها:

- ✓ القرارات المالية حاسمة في بقاء المشروع ونموه؛
- ✓ أي خطأ في القرارات المالية يعرض المؤسسة الى ضائقة مالية؛
- ✓ مركزية القرارات المالية تعود على المشروع بالوفرة الاقتصادية عند الاقتراض وكذلك عند شراء الأصول.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية

أولا: أهمية الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية حلقة مشتركة بين جميع وظائف المؤسسة لأنها تعالج الجوانب المالية المتعلقة بكل نشاطاتها، وهنا سنتناول أهميتها:[1]

يتأثر مجمل نشاط المشروع وكفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له، من خلال كفاءة ادارته الفرعية في تنفيذ الخطة الموضوعة، والإدارة المالية من الإدارات الفرعية في الوحدة الاقتصادية التي تقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل الوحدة بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية.

من هنا.. يتضح تأثير كفاءة الادارات الأخرى (ضمن هذا الإطار) الانتاج والتسويق والأفراد بأسلوب أداء الوظيفة المالية، وبكفاءة المديرين، ودرجة المعرفة المالية لديهم، وقابليتهم في استغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية. وبذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة. وفي النظم ذات التخطيط الشامل، تعتبر الوحدة الاقتصادية جزءا من الدولة، لذا.. فإن أي تطور في هذه الوحدة ينعكس على مجمل النشاط الاقتصادي العام للدولة.

إن جملة التغيرات المهمة التي حدثت في الاقتصاد العربي من حيث عدد وحجم المشاريع والخطط التنموية في مختلف القطاعات الاقتصادية (كالصناعة والتجارة والزراعة..) وبروز القطاع الاشتراكي، الذي تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة، تتعدى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية الى حدود أبعد من ذلك يكون

[1] – عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، ط 1، دار زعران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 17.

الإطار القومي الأساسي المادي لمحتواها، الأمر الذي أدى الى تزايد الحاجة لرأس المال كإحدى نتائج هذه التغيرات الاقتصادية، بالإضافة الى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط والانجاز.

من ذلك كانت جسامة المهمات الملقاة على الإدارة المالية في الأقطار العربية، خاصة فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل والعقلاني للأموال، بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المردود المادي للمشروع لتحقيق العائد الاجتماعي.

ثانيا: أهداف الإدارة المالية

الإدارة المالية لأي مؤسسة تهدف في الأساس الى تحقيق عدة أهداف من بينها نذكر ما يلي:[1]

1. السيولة: يمثل مبدأ استمرار المشروع هدفا أساسيا فيه، ويتم ذلك من خلال تسديدها للالتزامات المترتبة عليه في موعد استحقاقها ومواجهته للظروف الطارئة، أي تحقيق رصيد نقدي مناسب في المشروع، على أن لا يتم ذلك جراء تقليل التدفق النقدي، بها يحافظ على بقاء المشروع وتطوره.

2. الربحية المالية والربحية الاجتماعية: تسعى الإدارة المالية لتحقيق أعلى مجرى من العوائد الصافية للمالكين (هم المجتمع في حالة الملكية العامة). وبالرغم من عيوب هذا الهدف إلا أنه مازال يحتل مكانة جوهرية في التحليل الاقتصادي وتقييم أداء الإدارة المالية في استخدامها الأموال الخاصة.

أما المأخذ على هذا الهدف فهو:

- ✓ عدم تحديده لتوقيت العوائد التي تسعى الإدارة المالية الى تعظيمها؛
- ✓ لا يأخذ بنظر الاعتبار المخاطرة التي يتعرض لها المشروع أثناء سعيه لتحقيق هذا الهدف، ويقسم الهدف أعلاه إلى شرطين يتناول الأول الربحية المالية ويتطرق الآخر للربحية الاجتماعية كما هو موضح أدناه:

❖ **الربحية المالية:** يمثل هدف الربحية المالية الأساس في التحويل، والذي يعتمد على العائد المتوقع تحقيقه والمخاطرة التي يتحملها المشروع من أجل ذلك العائد، وتلعب القرارات المالية الدور الأساسي بالتأثير في قيمة المشروع من خلال تأثيرها في كل من العائد والمخاطرة، وبذلك تسعى الإدارة المالية من خلال هذه القرارات إلى خلق التوازن بين العائد والمخاطرة وصولا الى تحقيق أعلى مردود للمشروع في ضوء الاعتبارات الاستراتيجية لها.

❖ **الربحية الاجتماعية:** إن العائد الذي يؤول للمجتمع والمتمثل بالمردود الذي يأتي به المشروع للمجتمع، أي الوفورات الاقتصادية المتحققة جراء قيام المشروع (كخلق فرص العمل، والحفاظ على العملة الصعبة، وتأسيس المشاريع الخدمية..). هذا.. ويمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على فقرات ربحية المشروع، وتشمل: تعديلات على تكاليف التشغيل بالطرح أو بالإضافة، فعندما تكون التكاليف الحقيقية أقل من التكاليف التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة على سبيل المثال.. في حالة الموارد غير المستخدمة أو المستخدمة بأقل من طاقتها، عادة يتم دفع مقابلها بالأسعار الجارية، بينما يجب

[1] – عدنان هاشم السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ان يحتسب المصروف الحقيقي لاستخدام أي مورد على أساس الفرص البديلة، التي توجد لاستخدامه سواء كان المورد المستخدم اقل من طاقة العمل، أو القوى المحركة أو غيرها، بينما تكون التعديلات بالإضافة، عندما تكون التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التشغيلية كأن يكون بسبب وجود الاعلانات أو بسبب تقدير النقد الأجنبي المدفوع بأقل من قيمته.

كذلك هناك التعديلات التي تجري على الايرادات التشغيلية، التي تكون بالطرح أو الإضافة أيضا، فعند اكتساب المشروع نقدا أجنبيا مسعرا بسعر رسمي بأقل من قيمته فان الأمر يتطلب تعديله الى السعر الحقيقي، ليأخذ في الحسبان القيمة الحقيقية للوفرات من النقد الأجنبي أو الحالة المعاكسة، أي عندما يكون الايراد المتحقق أكثر من القيمة الحقيقية له.

يضاف لذلك هناك تعديلات اخرى، يجب ادخالها عند حساب الربحية الاجتماعية الى جانب التعديلات، التي يتطلبها الأمر لبيان الاختلافات في التكاليف والايرادات التشغيلية، خاصة عندما تكون للمشروع مزايا اقتصادية كبيرة، ذات تأثيرات للمجتمع، قابلة للقياس والتحديد.

3. تعظيم قيمة المشروع: تمثل الغاية الأساسية من سعي الإدارة المالية الدائم في تحقيق وانجاز هدفها في السيولة والربحية إلى الوصول الى هدف مهم ثالث يتمثل في تعظيم قيمة المشروع وذلك من خلال:[1]

- ✓ توفير السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات الأساسية والضرورية؛
- ✓ توفير السيولة اللازمة لمواجهة الطوارئ والحالات الاضطرارية؛
- ✓ تحقيق مقدار مناسب من الربحية ينسجم وعدد من العوامل المستخدمة في قياس مقدارها مثل حجم رأسمال المستثمر، إجمالي حقوق المساهمين إجمالي الأصول وغيرها؛
- ✓ التعامل مع درجة مخاطرة مقبولة ومسيطر عليها.

المطلب الثالث: وظائف ومجالات الإدارة المالية

أولا: وظائف الإدارة المالية

من أجل مساهمة المدير المالي في تحقيق الهدف الأساسي للإدارة المالية وبالتالي تحقيق هدف الشركة الأساسي ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، فانه يقوم بالوظائف التالية:[2]

1. التحليل والتخطيط المالي من حيث:

تحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها في تقييم النواحي المالية والتشغيلية للشركة.
إعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص الشركة في المستقبل.

2. إدارة هيكل أصول الشركة من حيث:

- ✓ تجديد حجم الاستثمار في كل من الأصول المتداولة قصيرة الأجل والأصول الثابتة طويلة الأجل؛

[1] – عدنان هاشم السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] – فايز سليم حداد الإدارة المالية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 8.

✓ المحافظة على المستوى الأمثل لكل عنصر من عناصر الأصول المتداولة مثل النقدية، الأوراق المالية قصيرة الأجل، المدنيون، والمخزون؛

✓ التوصية باستخدام الأصول الثابتة الملائمة والتي تساهم بشكل كفء في العمليات التشغيلية، وكذلك تحديد الوقت المناسب لاستبدال هذه الأصول (قرارات الموازنة الرأسمالية).

3. إدارة الهيكل المالي للشركة من حيث:

✓ تحديد حجم المزيج الأكثر ملائمة من التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل؛

✓ تحديد مصدر التمويل، أي هل يتم الاعتماد في الحصول على الأموال من مصادر الدين أو الملكية؛

✓ التنسيب لمجلس الإدارة من أجل قرارات توزيع الأرباح.

4. التنسيق مع الايرادات الأخرى في الشركة للقيام بالعمل بشكل فعال: فجميع القرارات داخل ادارات الشركة لها تأثير مالي. فمثلا القرارات التسويقية لها تأثير على نمو المبيعات والذي له تأثير بالمقابل على تغيير القرارات الاستثمارية.

5. التداخل مع الأسواق المالية والنقدية: فكل مدير مالي لابد له من أن يتعامل مع الأسواق المالية والنقدية، وكل شركة تؤثر وتتأثر بالأسواق المالية والنقدية بشكل عام، حيث يتم الحصول على الأموال من السوق المالي والنقدي كما يتم التعامل مع المستثمرين الحاليين والمتوقعين مع خلال التعامل في أسهم في الشركة في السوق المالي.

ثانيا: مجالات الإدارة المالية

للإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها الى:[1]

1. المالية العامة (public finance): تعرف المالية العامة بأنها "العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والايرادات العامة للدولة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لها". أي أن الإدارة المالية العامة تبحث النواحي المالية للقطاع العام من حيث: مصادر الأموال العامة (ايرادات العامة) واستخداماتها وتتكون الايرادات من المكونات التالية:

❖ **ايرادات عادية:** وهي التي تتكرر دوريا في موازنة الدولة وتشتمل على الايرادات الضريبية والايرادات غير ضريبية كالرسوم والرخص.

❖ **ايرادات غير عادية:** وهي التي لا تتكرر دوريا في موازنة الدولة ومن أهمها القروض والمساعدات الخارجية، وأيضا القروض الداخلية.

أما استخدامات الأموال العامة (النفقات العامة) فتتكون من:

❖ **نفقات جارية:** وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكينه من أداء الخدمات.

[1] - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21.

❖ **نفقات رأسمالية:** وهي النفقات التي تؤدي الى زيادة رأس المال القومي والتي تؤثر في تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة.

2. المالية الشخصية (personale finance): المالية الشخصية هي دراسة للنشاط الاقتصادي للفرد الذي يسعى الى تعظيم ثروته حيث يبحث هذا الحقل في النواحي المالية للأسرة والأفراد وذلك من مصادر هذه الأموال ووسائل انفاقها واستثمارها والتخطيط لهذه الأموال. بها يمكن للأفراد الحصول على السلع والخدمات وكذلك معالجة مواضيع أخرى مثل التقاعد، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

3. المالية في منشآت الأعمال (corporate finance): وهي الإدارة المالية التي تهتم بالنشاطات المالية في المشروعات الخاصة سواء أكانت شركات أشخاص أم شركات أموال، والوظيفة المالية للمشروع، هي في المشروعات الخاصة سواء أكانت شركات أشخاص أم شركات أموال، والوظيفة المالية للمشروع، هي أحد الوظائف الرئيسية للمشروع مثل وظيفة الانتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة الأفراد، وغيرها من الوظائف، وإن أي قرار في المشروع هو في أحد جوانبه قرار مالي.

المبحث الثالث: الأداء المالي في الإدارة المالية

بعد ما تم التعرض الى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه- في مبحث أول- والتعرض الى مفاهيم الإدارة المالية والأسس النظرية التي تقوم عليها هذا - في مبحث ثاني- يتوجب علينا التطرق الى مبحث ثالث تحت عنوان الأداء المالي في الإدارة المالية.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

من خلال هذا المطلب حاولنا الإحاطة بمفهوم الأداء المالي من خلال التطرق الى أبرز التعاريف:[1]

أولا: التعريف الأول

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف الى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة الى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية، وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء كونه مفهوم واسع الاستعمال، ادراكي، متطور ومتعدد المكونات، وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى بلوغ الاهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتبارها نظاما شاملا ومتكاملا ديناميكيا، فإنه يتطلب اتباع مسيرة العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

ثانيا: التعريف الثاني

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف، وهو الدم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات، ويساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[2]

ثالثا: التعريف الثالث

يشير مفهوم الأداء المالي الى "تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الايرادات بصفة مستمرة تمتد الى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء".[3]

---

[1] – إلهام يحياوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص64.

[2] – مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، أثر الاندماج على الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2015، ص31.

[3] – بن البار موسى، بوساق امين، نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص63.

رابعا: التعريف الرابع

الأداء المالي هو "الذي يعكس البيانات التي توصف بشكل رئيسي النتائج المالية فقط للمنظمة، فهو يعبر عن سمعة المنظمة فالأداء القوي للمنظمة يتمثل بأرباحها".[1]

المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

أولا: معايير الأداء المالي

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحليين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة المركز المالي للمؤسسة، ونوضح فيما يلي معايير المقارنة التي أشار إليها عدد من الكتاب:[2]

1. المعايير التاريخية: هي المعايير المشتقة من الأداء التاريخي للمؤسسة، حيث يستعان بها للحكم على الأداء المالي للمؤسسة إضافة إلى توجهاته المستقبلية، إلا أن هذا المعيار لا يأخذ في عين الاعتبار التغيرات والتطورات الحالية داخل المؤسسة وخارجها.

2. المعايير القطاعية (الصناعية): وتشير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، ويستفاد منها بدرجة كبيرة في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته الذي تنتمي له هذه المؤسسات، لكن يعاب عليها عدم الدقة بسبب التفاوت من حيث الحجم وطبيعة النشاط.

3. المعايير المطلقة: وهي أقل وأضعف من المعايير من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة للنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، وعلى الرغم من اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية التي مازالت تستخدم كمعيار مطلق مثل نسبة التداول.

4. المعايير المستهدفة: هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، وكذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد منها في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية لها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تواجه المؤسسة خلال القيام بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، هذا ما تهدف

---

[1]– Noel Patrick Tracy, Corporate reputation and financial performance: Sustained financial performance, Doctor of philosophy Queensland, University of technology, School of management, 2014, p:127.

[2] – وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016، ص46.

إليه عملية التقييم المالي للمؤسسة حيث تعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي داخلها.

1. العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي:

وتتلخص هذه العوامل في:[1]

❖ **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشيكات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية، وهي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسمالي وهو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

❖ **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء. وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

❖ **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب **الطلب** وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الانتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لابد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الملائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

[1] – محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 49.

❖ **الحجم:** يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث توجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد بشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

2. العوامل الخارجية:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكنها فقط أن تتوقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة إعطاء لمواجهتها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:[1]

✓ التغيرات العملية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات، حيث أن التكنولوجيا عنصر متجدد باستمرار وتعتبر عنصرا مؤثرا؛

✓ القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق، حيث أن المؤسسة تعمل في محيط منظم ومقنن يحكمها ويوجهها؛

✓ السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة، فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة جيدة ومتطورة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص وتحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أعدائها وخاصة أدائها المالي.

أولا: أساسيات تقييم الاداء المالي

1. تعريف تقييم الاداء المالي: يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: " قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة الاقتصادية (الأصول، المطلوبات، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي...إلخ) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة مركزها المالي".[2]

[1] – بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه بومرداس، الجزائر، 2009، ص78.

[2] – شريف غياط، مهري عبد المالك، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المردودية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، للعدد الاقتصادي 24(2)، ص 140.

2. أهداف تقييم الأداء المالي:

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:[1]

✓ توفير مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛

✓ إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية، وبالتالي تستطيع المؤسسة مواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛

✓ يوفر نظام تقييم الاداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة؛

✓ يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الافضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي في المؤسسة؛

✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛

✓ تقييم الأداء المالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

3. خطوات تقييم الأداء المالي:

يتم تقييم الأداء المالي وفق الخطوات التالية:[2]

✓ الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فتره زمنية معينة؛

✓ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية، السيولة، النشاط، الرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛

✓ دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع؛

✓ وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الاداء المالي من خلال النسب، بعد معرفه أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات والتعامل معها ومعالجتها.

ثانيا: مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء المالي

كما سبق الذكر فإن أول خطوة من خطوات تقييم الأداء المالي هي مرحلة الحصول على المعلومات فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط أن تكون المعلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، وتنقسم مصادر المعلومات كما يلي:

[1] – شريف غياط، مهري عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[2] – محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 51، 52.

1. المصادر الخارجية:

وهي المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من خارج محيطها، ويمكن تقسيمها الى قسمين:[1]

❖ **المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فتره زمنية معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

❖ **المعلومات القطاعية:** تقوم بعض الهيئات القطاعية المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بقطاع معين، ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، هذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من أحد الأطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية والدولية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها، واستخراج نسب قطاعية بناءا عليها يتم اجراء المقارنة.

لكن هذا النوع من المعلومات غائب في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة.

2. المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حساب النتائج والملاحق:[2]

❖ **الميزانية:** تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبة ختامية، هي الميزانية المحاسبية، ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة في على تقييم الأداء المالي. وتعبر الميزانية على مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيها المالية والمعنوية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة..) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق). أما الخصوم فيتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداءا من الأموال التي

[1] – منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الاسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 70، 71.

[2] – عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002، ص40.

تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى. والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن ان تكمل بدراستين قانونية ومالية.

❖ **جدول حسابات النتائج:** يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط من المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والايرادات التي تساهم في تحقيق نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

ولقد وضع الجدول يعطي النتائج على خمسة مستويات:

- **الهامش الاجمالي:** ينتج عن الفرق بين العنصرين الاساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.
- **القيمة المضافة:** وهي القيمة التي تم انتاجها بواسطة مختلف عوامل الانتاج خلال العملية الإنتاجية، وتحسب بالعلاقة الآتية:

القيمة المضافة = الهامش الاجمالي + نتيجة الدورة – (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

- **نتيجة الاستغلال:** وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه كما يلي:

نتيجة الاستغلال= القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال – (مصاريف المستخدمين+ ضرائب ورسوم+ مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات اهتلاكات والمؤونات).

- **نتيجة خارج الاستغلال:** وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال.[1]

❖ **الملاحق:** الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول حسابات النتائج بأسلوب آخر، ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

✓ المعلومات المكملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج؛

[1] – عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

✓ المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.[1]

المطلب الرابع: اِستخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي

في هذا المطلب سوف نتناول نقاط أساسية وهي تعتبر أهم الأدوات التي تساعد على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والتي تسهل عملها.

أولا: إعداد الميزانية المالية

يمكن أن نعرف الميزانية المالية على أنها جدول يشمل جانبين، جانب الأصول مرتب حسب درجة السيولة ومبدأ السنوية مع إعادة تقدير عناصر الأصول بالقيم الحقيقية، وجانب الخصوم مرتب حسب تاريخ الاِستحقاق ومبدأ السنوية.[2]

1. مبادئ إعداد الميزانية المالية:

هناك مبادئ لترتيب عناصر الأصول وعناصر الخصوم وهي كالتالي:[3]

❖ **ترتيب عناصر الأصول:** ترتب عناصر الأصول وفقا للمبدأين التاليين:

✓ **مبدأ السيولة:** أي المدة التي تستغرقها للتحول إلى سيولة في حالة النشاط العادي للمؤسسة؛

✓ **مبدأ السنوية:** فإذا وجد أصل يتعدى السنة فيعتبر من الأصول الثابتة، أما اِذا كانت مدته لا تتعدى السنة فيعتبر من الأصول المتداولة.

❖ **ترتيب عناصر الخصوم:** ترتب عناصر الخصوم وفقا للمبدأين التاليين:

✓ **مبدأ الاِستحقاقية:** أي وفق المدة المحددة لاِستحقاق هذه الخصوم؛

✓ **مبدأ السنوية:** إذا كانت تتعدى السنة فتعتبر من الديون طويلة الأجل، أما إذا كانت أقل من سنة فتعتبر من الديون قصيرة الأجل.

❖ **الميزانية المالية المختصرة وتمثيلها:**

- **تعريفها:**

هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المترتبة حسب مبدأ الاِستحقاقية (للخصوم)، والسيولة (للأصول)، ويراعي في عملية التقييم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل.[4]

---

[1] – المرجع نفسه، ص 41.

[2] – اليمين سعادة، اِستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص33.

[3] – بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واِتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2009، ص81.

[4] – Piére Conso, la gestion financière de l'entreprise, 7ème édition, Bordas, Paris ,1985, p182.

- **التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة:**[1]

يتم تمثيل الميزانية المالية المختصرة على أشكال هندسية مختلفة منها المستطيل، المربع، الدائرة وهذا التمثيل يمكننا من الملاحظة السريعة للتطورات التي تطرأ على عناصرها ولكي تسهل عملية تمثيلها يتم حساب النسبة المئوية لكل عنصر من عناصرها باستعمال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{قيمة العنصر المعين}}{\text{مجموع الميزانية}} \times 100 = X$$

- حيث X يمثل قيمة العنصر المقيم.

الجدول رقم 01: الميزانية المالية بعناصرها الأساسية

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة:		**الأموال الدائمة:**	
القيم الثابتة:		**أموال خاصة:**	
القيم المعنوية.		رأس مال الشركة.	
أراضي.		اِحتياطات.	
مباني.		فروق اِعادة التقدير.	
تجهيزات.		**ديون طويلة ومتوسطة الأجل:**	
قيم ثابتة أخرى:		ديون الإستثمار.	
مخزون الأمان.		قروض بنكية.	
سندات المساهمة.		مؤونات طويلة الأجل.	
كفالات مدفوعة.			
زبائن أكثر من سنة			
مجموع الأصول الثابتة		**مجموع الأموال الدائمة**	
أصول متداولة:		**ديون قصيرة الأجل:**	
قيم الإستغلال:		مختلف الديون التي تاريخ اِستحقاقها أقل من سنة.	
بضائع.			
مواد ولوازم.			
منتجات.			
مجموع قيم الاستغلال			
قيم قابلة للتحقيق:			
تسبيقات للزبائن.			

[1] – اليمين سعادة، اِستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص37.

سندات. زبائن. أوراق القبض.			
مجموع القيم القابلة للتحقيق			
قيم جاهزة: البنك. الصندوق.			
مجموع القيم الجاهزة			
مجموع الأصول المتداولة		**مجوع الديون قصيرة الأجل**	
مجموع الأصول		**مجموع الخصوم**	

المصدر: بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2009، ص83.

الجدول رقم 02: الميزانية المالية المختصرة.

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأموال الثابتة			**الأموال الدائمة**		
			رؤوس أموال خاصة		
الأصول المتداولة			خصوم غير جارية		
قيم الإستغلال.			**الخصوم الجارية**		
قيم قابلة للتحقيق.					
قيم جاهزة.					
مجموع الأصول	//	%100	**مجموع الخصوم**	//	%100

المصدر: بلقايد إبراهيم، التحليل المالي–محاضرات وسلسلة أعمال موجهة– قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2019، ص16.

- الأموال الدائمة سوف تصول الأصول الثابتة.
- الخصوم الجارية سوف تصول الأصول المتداولة.

وهذا تنقسم الميزانية إلى **أعلى الميزانية** وتعرف بدورة الإستثمار **وأسفل الميزانية** وتعرف بدورة الإستغلال.

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

هناك ثلاثة توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل والخزينة.

1. رأس المال العامل FRNG: هو عبارة عن هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل

المؤسسة يؤكد اِمتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمان اِستمرار توازن هيكلها المالي.[1]

ويتم حسابه بطريقتين هما:[2]

❖ **طريقة أعلى الميزانية:** وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

❖ **طريقة أسفل الميزانية:** وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل.

رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

❖ **حالات حساب رأس المال العامل:**

بصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لراس المال العامل وهي:[3]

- **FRNG>0:** يشير على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تمويل اِحتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن اِستخدامه في تمويل الاِحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.
- **FRNG=0** : في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطى عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

- **FRNG<0:** في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل اِستثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى اِستثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

2.احتياج رأس المال العامل BFR:

هو ذلك الفرق بين احتياجات دورة الاستغلال ومواردها أي ذلك الفرق في الأموال بين مجموع قيم الأصول المتداولة دون القيم الجاهزة ومجموع الخصوم الجارية دون التسبيقات المصرفية، كما يمكن القول بأن اِحتياج رأس المال العامل في تاريخ معين هو رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ.

---

[1] – اليمين سعادة، اِستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص59.

[2] –المرجع نفسه، ص 59.

[3] – اِلياس الساسي يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006، ص83.

- ويحسب بالعلاقة التالية:[1]

إ ر م ع= اِحتياجات دورة الإستغلال – موارد دورة الإستغلال

أو

إ ر م ع= [الأصول المتداولة – قيم جاهزة] – [الخصوم الجارية – تسبيقات مصرفية]

❖ **حالات حساب اِحتياج رأس المال العامل:** يأخذ اِحتياج رأس المال العامل ثلاث حالات هي: [2]

- **BRF>0:** يدل على أن موارد الدورة لم تكفي لتغطية اِحتياجات الدورة، أي أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد عن السنة لتغطية اِحتياجاتها.
- **BFR=0** : يدل على أن موارد الدورة تغطي اِحتياجاتها ما يوحي بالإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.
- **BFR<0** : يدل على أن المؤسسة قد غطت اِحتياجات دورتها ما يوحي بوضعية مالية مريحة للمؤسسة.

3.الخزينة TN: تعرف الخزينة على أنها "مجموع الأموال أو السيولة التي تكون في حوزة المؤسسة"[3].

تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:[4]

الخزينة = رأس المال العامل – اِحتياج رأس المال العامل

أو

الخزينة = القيم الجاهزة – تسبيقات مصرفية

❖ **حالات حساب الخزينة:** تأخذ الخزينة ثلاث حالات وهي:[5]

- **TN >0:** وهذا يعني أن **FR>BFR** في هذه الحالة المؤسسة قامت بتغطية رأس المال العامل عن طريق تجميد جزء من أموالها الثابتة، ما ينتج عنها فائض في السيولة (أموال مجمدة) لهذا عليها معالجة وضعيتها إما بالإستثمار أو شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.
- **TN =0:** وهذا يعني أن **FR =BFR** وهي الخزينة المثالية الناتجة عن حسن التسيير وذلك للاِستخدام الأمثل للمواد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد، ومنه التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.
- **TN<0:** وهذا يعني أن **FR<BFR** في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز أي عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اِتجاه الغير عند تاريخ استحقاقها نتيجة وجود تكاليف إضافية ما يجعل المؤسسة مجبرة على القيام بتعديلات منها: المطالبة بحقوقها لدى الغير أو الاقتراض من البنوك أو التنازل عن بعض الاستثمارات.

---

[1] – بلقايد إبراهيم، التحليل المالي–محاضرات وسلسلة أعمال موجهة– قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2019، ص28.

[2] – ريمة يونس، مقاربة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 20، العدد 02، 2016، ص53.

[3] – مرجع سبق ذكره، ص54.

[4] – اليمين سعادة، اِستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص66.

[5] – مرجع سبق ذكره، ص54.

ثالثا: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية.

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها، ذلك لأنها تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة وكذا معرفة الوضع المالي لها.

"فالنسبة المالية أداة من أدوات التحليل المالي توفر مقياس لعلاقة ما بين بندين من بنود القوائم المالية".[1]

وتعرف أيضا: "النسبة المالية هي عبارة عن العلاقة بين رقمين من أرقام القوائم المالية أحدهما في البسط والاخر في المقام وتشكل العلاقة بينهما مدلولا معينا".[2]

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقييم الوضع المالي للمؤسسة وتحليله ولكن من أهم هذه النسب نجد:

1. نسب السيولة: تهدف هذه المجموعة من النسب الى الحكم على مقدرة المؤسسة في مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل.

أ. نسبة السيولة العامة: وتظهر هذه النسبة درجة تغطيته الأصول المتداولة للخصوم المتداولة، وبالتالي فإنها تعمل على قياس التوازن المالي، أي تحقيق التناسق بين الاستخدامات قصيرة الأجل، والمصادر المالية قصيرة الأجل، وبكلمة أخرى أن تكون لدى المؤسسة المقدرة المالية لمواجهة الالتزامات المالية فورا مع ضمان استمرار النشاط.[3]

وتأخذ النسبة الصيغة التالية: **نسبة السيولة العامة** = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

- إذا كانت هذه النسبة أقل من 1 فهذا يعني عدم قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة وبالتالي تعتبر المؤسسة في وضعية مالية سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة الأجل أو رأسمالها الخاص، أو بتخفيض ديونها القصيرة وزيادة أصولها المتداولة. أما إذا كانت هذه النسبة تساوي أو أكبر من 1 فهذا يعني أن المؤسسة في وضعية مالية متوازنة وفي مأمن من خطر التوقف عن الدفع في أجل قصير.

ب. نسبة السيولة السريعة (المختصرة): تعتبر هذه النسبة الأكثر دقة من حيث الحكم على درجة السيولة وتحسب بالعلاقة التالية:[4]

نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة– المخزون / الخصوم المتداولة

---

[1] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص127.

[2] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص127.

[3] – منير شاكر محمد واخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات) ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص72.

[4] – يزيد تكرار، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاصلاح المحاسبي، مجلة كلية محاسبة ومالية، أم البواقي–الجزائر– العدد 11 الجزء الثاني، 2014، ص129.

- تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول دون أن تضطر الى بيع مخزونها.
- قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و0.5 كحد أقصى وهو حد الضمان.

ج. نسبة السيولة الفورية (الجاهزة):[1] تدرس هذه النسبة بمقدار ما يتوفر من النقدية وما هو في حكم المؤسسة لسداد ديونها قصيرة الأجل وتحسب كالتالي:

نسبه السيولة الفورية = النقديات (القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة

- حدود هذه النسبة بين 0.2 كحد أدنى و0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال غير مشعلة كان من الممكن توظيفها في استخدامات اخرى وتعطي أكثر مردودية بدلا من تكديسها في المؤسسة دون استخدام. بمعنى آخر القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة وبقي فائض منها غير مستغلة.

2. نسب النشاط

تقيس نسبة النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، وتساعد هذه المقارنات المحلل في تحديد كيفية استخدام الموارد، وبالتالي فهي تساعد في كشف نقاط الضعف في العمليات بكفاية الأداء والربحية للمؤسسة على المدى الطويل[2] وفيما يلي أهم هذه النسب:[3]

أ. معدل دوران مجموع الأصول: تعتبر هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لمعرفة مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدمة في توليدها داخل المؤسسة. ويتم حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال/ متوسط مجموع الأصول

ب. معدل دوران الأصول الثابتة: يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي، وتحدد هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق الأرباح ويحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال/ متوسط مجموع الأصول الثابتة

ج. معدل دوران الأصول المتداولة: يحدد هذا المعدل مدى كفاءة ادارة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

---

[1] – مؤيد خنفر، غسان المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص132.

[2] – بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر،2009، ص86.

[3] – زبيدي البشير، دور حكومة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الاداء المالي، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2017، ص149.

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال/ متوسط مجموع الأصول المتداولة.

د. معدل دوران المخزون: تختلف طبيعة دوران المخزونات حسب اختلاف طبيعة نشاط المؤسسة (تجاري، صناعي، خدمي)

معدل دوران البضاعة = تكلفة شراء البضاعة المباعة / متوسط مخزون البضائع

معدل دوران المنتجات التامة = تكلفة انتاج المنتجات التامة / متوسط مخزون المنتجات التامة

معدل دوران المواد واللوازم = تكلفة شراء المواد واللوازم المستهلكة / متوسط مخزون المواد واللوازم

هـ. معدل دوران الزبائن: وتستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها فكلما ارتفع المعدل مقارنة بالسنوات السابقة أو عن المؤسسات المماثلة، فهذا يعني تحسن إدارة المؤسسة في تحصيل ديونها. ويتم حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل دوران الزبائن = رقم الأعمال السنوي/ (الزبائن+ أوراق القبض)

و. معدل دوران الموردين: يستخدم هذا المعدل كمؤشر للحكم على سرعة المؤسسة في تسديد التزاماتها قصيرة الأجل. ويرتبط ذلك بعدد مرات التسديد خلال فترة معينة، ويحسب كالتالي:

معدل دوران الموردين = المشتريات السنوية/ (الموردين+ أوراق الدفع)

3. نسب التمويل والاستقلالية المالية:

تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويل للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواءا الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد:[1]

أ. نسبة التمويل الدائم: تعتبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة

- حتى تكون هذه النسبة كمؤشر ايجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل. أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوما.

ب. نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية: **نسبة التمويل الذاتي** = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد، كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

ج. نسبة الاستقلالية المالية : تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها، ولا تحسب بالعلاقة التالية :

[1] – بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر،2009، ص86.

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

- عادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و2، وإذا كانت كذلك فان البنك يوافق على اقراض المؤسسة.

د. نسبة التمويل الخارجي: تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل وتحسب بالعلاقة التالية: **نسبة التمويل الخارجي** = مجموع الديون / مجموع الخصوم.

كلما قلت هذه النسبة ذات ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

4. نسب المردودية

هي مجموعة من النسب المالية التي تستخدم لقياس كفاءه وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة لتحقيق الأرباح ومن أهم هذه النسب نجد:[1]

أ. المردودية المالية: تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

ب. المردودية الاقتصادية: تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الارباح، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول.

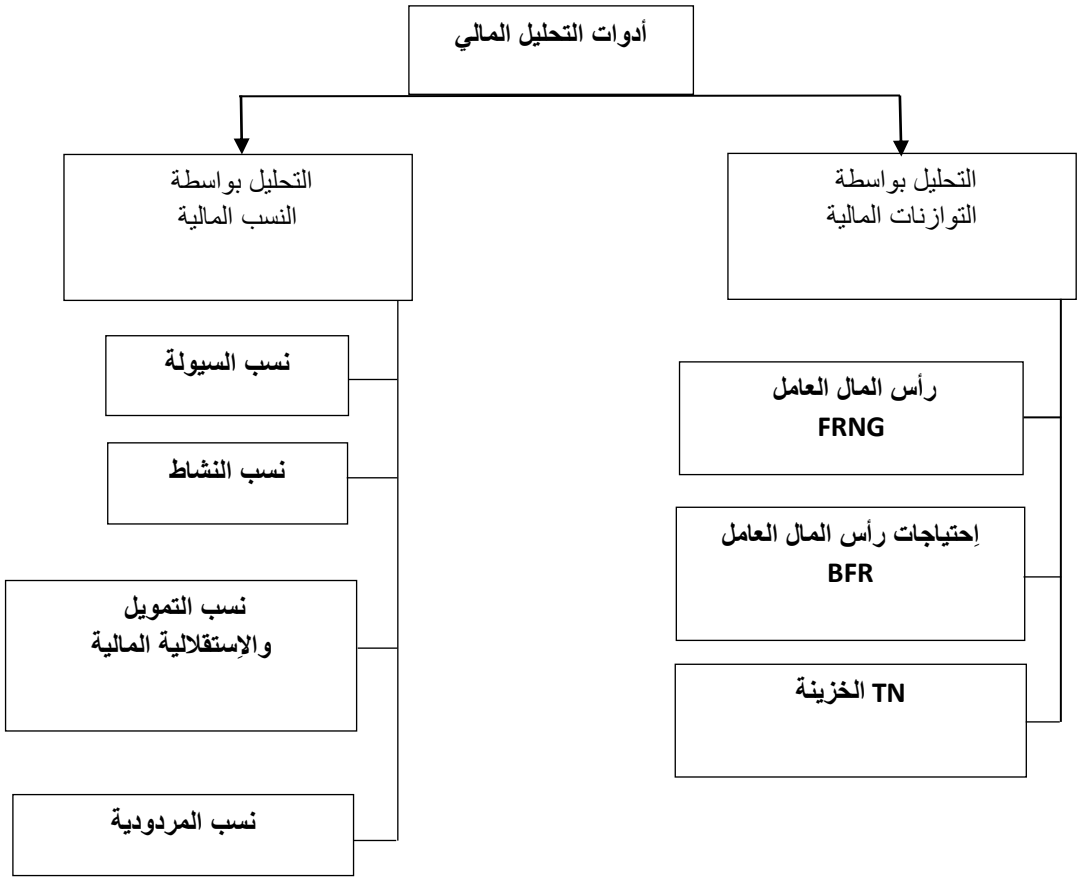
ج. المردودية التجارية (نسبه الربحية الصافية): تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الضريبة.

لا يتوقف استعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة بذاتها فقط، انما تتسع الى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، لأن ضعف هذه النسبة أمام نسب المؤسسات الاخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

[1] – بن خروف جليلة، مرجع سبق ذكره، ص87.

الشكل رقم 03: أدوات التحليل المالي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على المعلومات السابقة.

خلاصة:

في نهاية الفصل ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية ودور الإدارة المالية جعلتها من الوظائف الأساسية في المؤسسة وأصبحت تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي الإداري لها، كما نجد أن تقييم فعالية الأداء يعتمد على مجموعة من النسب التي يستطيع المحلل المالي من خلالها تقييم المؤسسة لإبراز وضعيتها المالية. كل هذا من أجل معرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، مما يسمح لها باستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبالتالي تحسين الأداء المالي.

الفصل الثالث: التطبيقات الميدانية للرقابة الداخلية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –ميلة- دراسة حالة

تمهيد:

بناءا على ما تم تقديمه في الجانب النظري للبحث تم الكشف عن المفاهيم والاجراءات المتعلقة بالإدارة المالية من جهة والرقابة على تفعيل أدائها من جهة أخرى، وعليه يجب تجسيد ما سبق في الواقع المعاش بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة ميلة وضعناه كنموذج تطبيقي لموضوع البحث بهدف الاجابة عن الاشكالية واختبار الفرضيات المقترحة.

من خلال :

- **المبحث الاول:** تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء –وكالة ميلة–.
- **المبحث الثاني:** واقع الرقابة الداخلية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء –وكاله ميلة–.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -وكاله ميلة-

قبل التطرق إلى الرقابة الداخلية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -وكالة ميلة-نتعرض إلى التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

أولا: لمحة خاصة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء[1]

تم انشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في جانفي 1992 يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

❖ أصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء عمليا في سنة 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء الذي كان يتكفل بها؛

❖ فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في سنة 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء فيما يخص التأمينات الاجتماعية، ومن الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد.

❖ يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

ثانيا: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى ولاية ميلة

1. **وكالة ولاية ميلة:** والكائن مقرها بشارع صالح دهيلي، حيث يعتبر من أفضل الممرات من حيث التهيئة وكذلك نوعية الخدمات حيث استلم المقر الجديد في فيفري 2010 والمتكون من طابق أرضي زائد طابقين علويين.
2. **الطابق الارضي:** يضم مصلحة الوسائل العامة وقاعة الارشيف.
3. **الطابق الاول:** يضم مصلحة الآداءات، مصلحة المعاشات، مصلحة الشفاء، مصلحة الصيادلة، مصلحة الرقابة الطبية، مصلحة خلية الاصغاء.
4. **الطابق الثاني:** يضم مصلحة التحصيل (الاشتراكات + التسجيل والانخراط)، مصلحة المنازعات، مصلحة

مراقبة المنخرطين، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الاعلام الالي، الأمانة، المديرية.

❖ تعتبر كباقي المؤسسات عبر التراب الوطني، حيث تعمل في إطار نظام الضمان الاجتماعي الذي يتكفل بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور لا سيما التجار، الحرفيون،

[1] – بناءا على وثيقة مقدمة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -وكالة ميلة-.

الصناعيون، الفلاحون، أعضاء المهن الحرة، وكذا الأشخاص الذين يمارسون نشاطا يدخل في إطار التشريع الخاص بالمهن الحرة.

❖وفي إطار تقريب الإدارة من المواطن قامت مصالح الإدارة بإنشاء شباك متخصص على مستوى كل من :

- **دائرة شلغوم العيد:** والكائن مقره بحي 128 مسكن مهمته تتمثل في الآداءات الاجتماعية، الرقابة الطبية
- وتحصيل الاشتراكات.
- **دائرة فرجيوة:** مهمته تتمثل في الاداءات والرقابة الطبية فقط ومن أجل ذلك الاجراءات جارية مع مصالح البلدية من أجل التنازل على المقر حتى يتسنى لنا إعادة تهيئته، أو فتح مقر جديد بالصندوق الأم CNAS، وإمكانية فتح مقرات أخرى في كل من دائرة تاجنانت ودائرة التلاغمة بهدف تقريب الخدمات من كافة فئات مجتمع الولاية.

❖يضم الصندوق 44 موظف وموظفة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة

أولا: أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء[1]

الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء يهدف إلى حماية هذه الفئة من العمال وتوفير الدعم اللازم لهم في حالات مختلفة، من أهم أهدافه:

1. **الحماية الاجتماعية:** توفير شبكة الأمان الاجتماعي التي تضمن للعمال غير الأجراء حقوقهم الاجتماعية

مثل الرعاية الصحية والتأمين ضد الحوادث والأمراض.

2. **الحماية الاقتصادية:** توفير دخل مستدام لهؤلاء العمال خلال فترات عدم القدرة على العمل سواء بسبب الاصابة أو العجز أو العمل الجزئي.
3. **تحسين مستوى المعيشة:** من خلال توفير الحماية الاجتماعية والتأمين، يمكن رفع مستوى المعيشة لهؤلاء العمال وتقليل الفجوات الاجتماعية.
4. **تعزيز الاستقرار الاقتصادي:** بتوفير الدعم المالي والخدمات الصحية والاجتماعية يمكن تعزيز استقرار الأسرة والمجتمع بشكل عام.
5. **تحفيز العمل:** يمكن أن يشجع الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء على المشاركة في سوق العمل بثقة أكبر حينما يعلمون أنهم محميون في حالات الحاجة.

هذه الأهداف تساهم في بناء مجتمع أكثر عدالة اجتماعية واقتصادية حيث يتمتع المجتمع بفرص متساوية وحقوق اجتماعية واقتصادية مضمونة.

[1]– بناءا على معلومات محصلة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –وكالة ميلة–.

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها تتمثل مهمة الصندوق في:[1]

- ✓ إدارة استحقاقات التأمين الاجتماعي العينية والنقدية للعاملين لحسابهم الخاص؛
- ✓ إدارة المعاشات التقاعدية وبدلات التقاعد للعاملين لحسابهم الخاص؛
- ✓ ضمان تحصيل ومراقبه والتقاضي بشأن استرداد الاشتراكات المخصصة لتمويل المزايا المنصوص عليها
- ✓ مسبقاّ؛
- ✓ إدارة، عند الاقتضاء الفوائد المستحقة للمستفيدين من الاتفاقيات والاتفاقات الدولية وللضمان الاجتماعي؛
- ✓ تنظيم وتنسيق وممارسة الاشراف الطبي؛
- ✓ القيام بأعمال في شكل مشاريع صحية واجتماعية على النحو المنصوص عليه في المادة 92 من القانون
- ✓ رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المشار إليه بناءا على اقتراح مجلس إدارة الصندوق؛
- ✓ اتخاذ إجراءات الوقاية والتثقيف والمعلومات الصحية بناءا على اقتراح من مجلس الإدارة؛
- ✓ تسيير صندوق المعونة والإغاثة المنصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2
- ✓ جويلية 1983 المشار إليه؛
- ✓ القيام بالتنسيق مع صناديق الضمان الاجتماعي المعنية بإبرام الاتفاقات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية المشار إليه؛
- ✓ الشروع في تسجيل الأشخاص المؤمن عليهم من الضمان الاجتماعي لضمان إبلاغ المستفيدين؛
- ✓ سداد النفقات المتكبدة فيما يتعلق بعمل مختلف اللجان أو المحاكم التي يطلب منها الفصل في المنازعات الناشئة عن القرارات التي يصدرها الصندوق؛
- ✓ إبرام اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي بهدف تحديد الشروط التي يمكن بموجبها إنشاء خدمات؛
- ✓ مراقبة الاسترداد والتقاضي؛
- ✓ إبرام اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي لتوفير الفحوصات والاستحقاقات الطبية.

❖ **تختص الإدارة العامة للصندوق بما يلي:**

- ✓ القيام بالمهام المالية والمحاسبة للصندوق فضلا عن مراقبة وتنسيق الهياكل المالية اللامركزية؛
- ✓ ضمان تنسيق العمليات المتعلقة بدفع استحقاقات التأمينات الاجتماعية ومعاشات التقاعد التي يقوم بها الهياكل اللامركزية وفقا للشروط المنصوص عليها في التشريعات واللوائح المعمول بها؛
- ✓ ضمان تنفيذ النظام التعاقدي المنصوص عليه في التشريعات واللوائح المعمول بها، وتقييم وتنسيق

[1] – الموقع الرسمي للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS، https://casnos.com.dz/missions/consulté، يوم: 2024/04/23، 01:45.

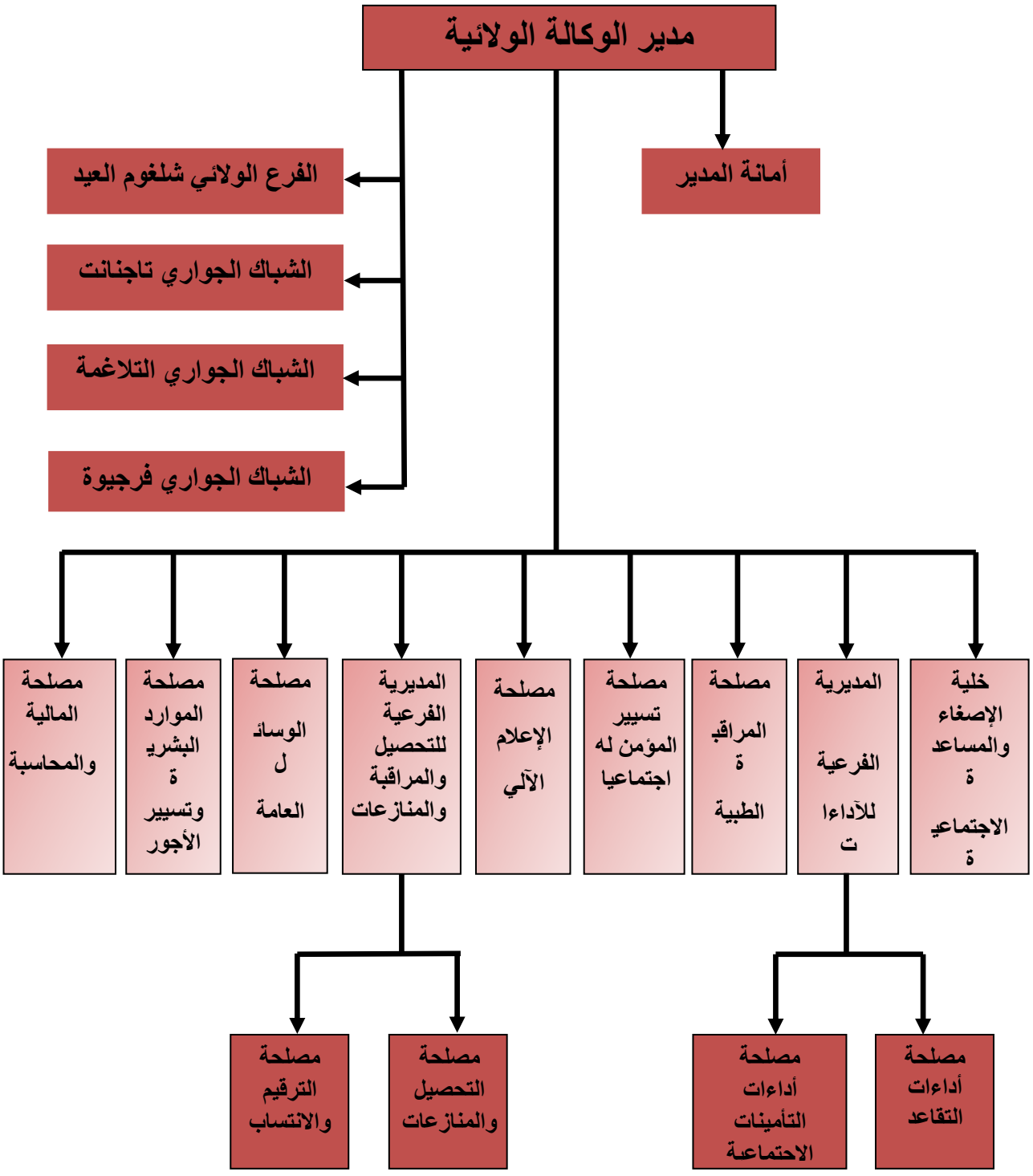
أنشطه خدمات المستشفيات السريرية للوكالات الاقليمية للصندوق.

- ✓ إدارة الموارد البشرية والمادية والتراثية؛
- ✓ تنسيق العمليات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات والتقاضي التي تقوم بها الهياكل اللامركزية، وفقا للشروط المنصوص عليها في التشريعات والأنظمة النافذة؛
- ✓ التنظيم والاحصاءات وتكنولوجيا المعلومات والمعلومات للعاملين لحسابهم الخاص؛
- ✓ مراقبة أنشطة الصندوق والقيام بعمليات التدقيق والتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة النافذة؛
- ✓ تنسيق الأنشطة المتعلقة بالمجال الطبي؛
- ✓ جمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسات الإكتوارية في مجال الضمان الاجتماعي؛
- ✓ إجراء الدراسات والتحليلات التي تمكن مديري الضمان الاجتماعي من الوصول إلى معايير وقواعد الإدارة المتعلقة بكل فرع من فروع الضمان الاجتماعي التابعة للصندوق، على المدى القصير والمتوسط والطويل من أجل الضمان استدامة نظام الضمان الاجتماعي؛
- ✓ تقييم الاثار المالية لأي تشريع أو لوائح جديدة للضمان الاجتماعي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية –ميلة–

أولا: مخطط الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية –ميلة–



المصدر: وثيقة محصلة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –وكالة ميلة–.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل قسم

تضم المديرية ما يلي:[1]

1. مدير الوكالة: وهو المسؤول الأول في المؤسسة حيث يقوم بمهامه الآتية:

- ✓ تنسيق وتسيير أنشطة الوكالة الولائية ومشروع الصندوق؛
- ✓ تنفيذ جميع الأسواق، العقود الاتفاقية والموافقة في إطار التسيير واللوائح الحالية؛
- ✓ إعداد التقارير، البرامج، ميزانية النشاطات، وتحويلها للمديرية العامة؛
- ✓ متابعة نتائج الهيكل الداخلي لتحليل لوائح المعلومات والتقارير الدورية المقدمة من قبل طاقمه ورؤساء الفروع؛
- ✓ ضمان الامتثال للوائح الداخلية لحظة إعادة التنظيم وخطة العمل؛
- ✓ مراقبة نشاطات الصندوق، إجراء عمليات التدقيق والتأكد من تطبيق اللوائح والتشريعات المعمول بها؛
- ✓ ضمان مراقبة وتنسيق المهام المالية والمحاسبية محليا؛
- ✓ ضمان إدارة الاحصاءات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسات.

2. أمانة المدير: وهي التي تقوم بالمهام التالية:

- ✓ ضمان وظائف الأدوات المكتبية والتقنيات الجديدة لإدارة التقويمات والجداول الزمنية؛
- ✓ إدارة العلاقات الداخلية والخارجية لمدير وكالة الولاية والفروع (استقبال وتوجيه مختلف المحاورين، العلاقات الهاتفية) ويقدم تقريرا إلى التسلسل الهرمي له؛
- ✓ تطوير شكل وكتابة الرسائل والوثائق ومحاضر الاجتماعات؛
- ✓ تنسيق وتسيير المواعيد، الاجتماعات وتنقلات مدير الوكالة الولائية؛
- ✓ نشر وحفظ المعلومات اللازمة لمدير الولاية أو فريق العمل (الموظفين)؛
- ✓ إتقان الاجراءات الداخلية للسجل النقدي ومعرفه قواعد العرض؛
- ✓ تنظيم أنشطتها مع مراعاة المواعيد النهائية.

3. رئيس مصلحة المحاسبة والمالية: وهو المسؤول على قسم المحاسبة والمالية وعلى مراقبة السيولة المالية ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ تقديم الوثائق المحاسبية وفق المعايير المعمول بها؛
- ✓ شرح ونقاش النتائج التي تم الحصول عليها من المدير المباشر؛
- ✓ توحيد البيانات المحاسبية لفروع الولاية (الميزانية، الميزانية العامة) لتحليل الحسابات؛
- ✓ مراقبة دفع المنخرطين الغير أجراء والدفع للموردين؛
- ✓ تحديد بيانات التقاعد ذات الصلة للتحليل؛

[1] – بناءا على معلومات محصلة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –وكالة ميلة–.

- ✓ معالجة شكاوى الموردين أو الجهات الخارجية؛
- ✓ تطوير الميزانية المقدرة؛
- ✓ تحليل البيانات والوثائق المحاسبية من أجل تحديد التوقعات.

4. رئيس مصلحة الموارد البشرية: يتولى المهام التالية:

- ✓ دعم نائب مدير وكالة الولاية في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المقررة على المستوى المركزي؛
- ✓ مراقبة نوعية المعلومات المسجلة؛
- ✓ مراقبة الملفات الطبية وتحويلها إلى الضمان الاجتماعي؛
- ✓ مراقبة الموارد البشرية والتحليل وإيصال العناصر إلى تسلسلها في الهرم الإداري؛
- ✓ مراقبة جودة المعلومات المسجلة؛
- ✓ ربط وضع الفرد بوضع الإطار الجماعي؛
- ✓ إجراء تشخيصات الموارد الداخلة على مستوى محلي (وكاله ميلة، شباك القريب والفروع) وتحديد احتياجات الموارد البشرية وفقا للمبادئ التوجيهية المحددة من قبل الإدارة العامة.

5. رئيس مصلحة الوسائل العامة: وتتدرج مهامه في المؤسسة على النحو التالي :

- ✓ دعم نائب مدير وكالة الولاية في تنفيذ الموارد اللوجستية؛
- ✓ ضمان الحفاظ على تراث الوكالة المنقول وغير المنقول؛
- ✓ ضمان الإمتثال للوائح الصحة والسلامة والحفاظ على مطفأة الحريق؛
- ✓ ضمان الإمتثال لشروط نقل الموظفين وتنفيذ عقود التأمين.

6. المديرية الفرعية للآداءات: تتولى هذه المديرية:

- ✓ تنظيم ومتابعة آداءات التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية والمنح العائلية والعطل مدفوعة الأجر؛
- ✓ السهر على تطبيق الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الخاصة بالتأمين الإجتماعي؛
- ✓ متابعة تطبيق التدابير في مجال التحويلات قصد العلاج؛
- ✓ تجميع الفواتير والقيام بعمليات الدفع وإعداد الحصيلة الدورية للمؤسسات المعالجة.

7. المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والنزاعات: تتكفل بما يلي:

- ✓ متابعة تحصيل الإشتراكات والمسائل المستحقة؛
- ✓ منح رقم تسجيل وطني لكل مؤمن اجتماعي وكل مستخدم؛
- ✓ تسيير البطاقة المتعلقة بالمنازعات العامة والتقنية والطبية في مجال الضمان الاجتماعي وضمان سير لجنة الطعن المسبق.

8.مصلحة الإعلام الآلي: تتولى هذه المصلحة:

✓ إعداد المخطط للإعلام الآلي الخاص بالصندوق وتطبيق المخطط المعتمد وإجراء دراسات خاصة به وضمان التطبيقات المعلوماتية؛

✓ تسيير مراكز الحساب ومجموع الوسائل المعلوماتية.

9.مصلحة تسيير المؤمن له اجتماعيا: تقوم بمنح رقم التسجيل الوطني للمؤمن وكذا أصحاب العمل وتسجيله

اجتماعيا، وعند وفاة العامل تتولى هذه المصلحة منحه حقوق من منحة الوفاة.

10.مصلحة المراقبة الطبية: تتمحور مهامها حول ضمان دور المجلس الطبي لدى المقر المركزي وتنظيم وتوحيد المراقبة الطبية في مجال الضمان الاجتماعي كما تقوم بدراسات تتعلق ب:

✓ مقياس العجز عن العمل؛

✓ المدونة العامة للوثائق المهنية وقائمة المنتوجات الصيدلانية القابلة للتعويض؛

✓ الأجهزة الاصطناعية وأجهزة التبديل؛

✓ جداول الأمراض المهنية.

11.خلية الإصغاء والمساعدة الاجتماعية: تتولى هذه الخلية تبادل المعلومات بين المؤمنين والموظفين بتقديم

شروحات ومعلومات مبسطة لهم واستقبالهم وتوجيههم ومرافقتهم للاطلاع على حقوقهم وواجباتهم اتجاه الصندوق، وتقديم سجل الشكاوى وعرضه لإيجاد الحلول والتكفل بها بالإضافة إلى تقديم الإحصائيات للمديرية العامة.

المبحث الثاني: واقع الرقابة الداخلية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء –وكالة ميلة–

خلال هذا المبحث سوف نقوم بتطبيق كل ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وذلك من خلال دراسة الوضعية المالية حيث تتضمن الميزانية المالية المختصرة وحساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية والتعليقات.

المطلب الأول: الرقابة باستخدام الميزانية

استغلالا للوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، تم إعداد الميزانيات المالية المختصرة للسنوات (2021-2022-2023).

أولا: جانب الأصول

الجدول رقم 03: الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	2021		2022		2023	
الأصول	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة
الثابتة	220080500.15	%7	521314218.42	%8	517711047.82	%2
الأصول المتداولة:	3129349079.54	%93	597088500.098	%92	31571160586.25	%98
قيم	1188832008.27	%35	0	%0	0	%0
الاستغلال	1832078443.68	%55	4811667900.00	%74	3148499759.78	%98
قيم خارج الاستغلال	108432626.99	%3	1159217100.98	%18	856600826.47	%0
قيم جاهزة						
مجموع الأصول	**3349423579.69**	**%100**	**6492199219.40**	**%100**	**32088871634.07**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء – وكالة ميلة–.

- **التعليق:**

دراسة تحليلية لجانب الأصول للسنوات (2021-2022-2023) لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

1.الأصول الثابتة:

عند مقارنة الأصول الثابتة لثلاث سنوات على التوالي لاحظنا أنها قد انخفضت من سنة 2021 أين بلغت 7% لتصل في سنة 2022 إلى 8%، ثم انخفضت سنة 2023 لتصل إلى 2%، إذا قمنا بمقارنة الأصول الثابتة مع مجموع الميزانية نجد أن نسبة الأصول الثابتة صغيرة جدا.

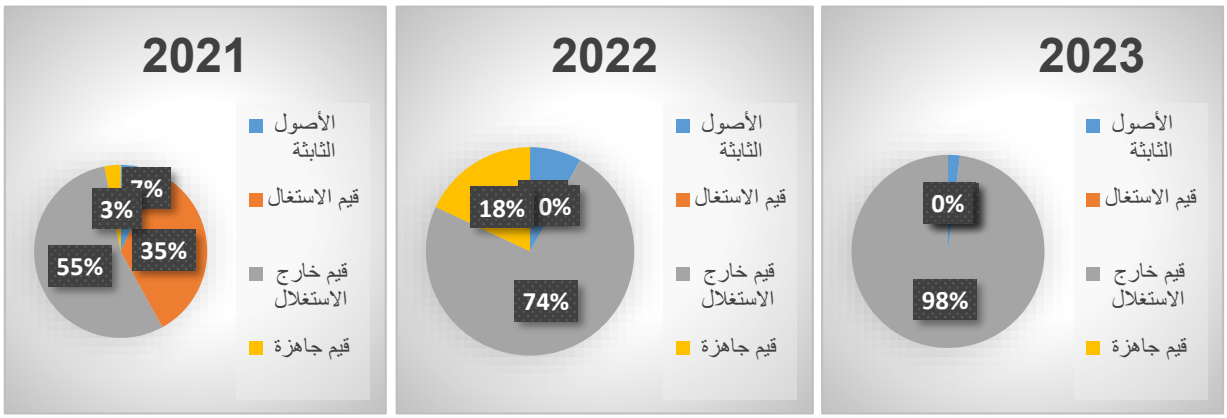
2.الأصول المتداولة:

نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة بلغت سنة 2021 نسبة 93% وهي نسبة مرتفعة، ثم انخفضت في سنة 2022 إلى 92%، ثم ارتفعت سنة 2023 إلى 98% ويمكن التطرق إلى عناصر الأصول المتداولة بتحليل على النحو التالي:

- **قيم الاستغلال:** كانت تمثل نسبة 35% في سنة 2021، أما في سنة 2022 و2023 فكانت النسبة
- معدومة.
- **قيم خارج الاستغلال:** كانت تمثل نسبة 55% في سنة 2021، لترتفع إلى 74% في سنة 2022، أما
- سنة 2023 فقد ارتفعت بنسبة كبيرة تقدر بـ 98%.
- **قيم جاهزة:** كانت تمثل في سنة 2021 نسبة 3%، لترتفع إلى 18% في سنة 2022، أما سنة 2023 فكانت معدومة.

وهذا ما يعني أن مجموع الأصول خلال السنوات الثلاث تمثلت بنسبة 100%.

الشكل رقم 05: التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول.

ثانيا: جانب الخصوم

الجدول رقم 04: الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	2021		2022		2023	
	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة
أموال دائمة	-322018647.21	-10%	3805347999.2	%59	2028934980.31	%6
ديون قصيرة الأجل	3252571678.14	%97	1486919106.3	%18	30048070437.1	%0
ديون طويلة الأجل	418870548.76	%13	1199932113.9	%23	11866216.66	%94
مجموع الخصوم	3349423579.69	%100	6492199219.4	%100	32088871634.07	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء – وكالة ميلة-.

- **التعليق:**

دراسة تحليلية لجانب الخصوم للسنوات (2021-2022-2023) لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

1. الأموال الدائمة:

نلاحظ أن الأموال الدائمة لسنة 2021 تمثل نسبة تقدر بـ -10% ثم ارتفعت في سنة 2022 بنسبة 59% لتنخفض بنسبة 6% سنة 2023.

2. ديون طويلة الأجل:

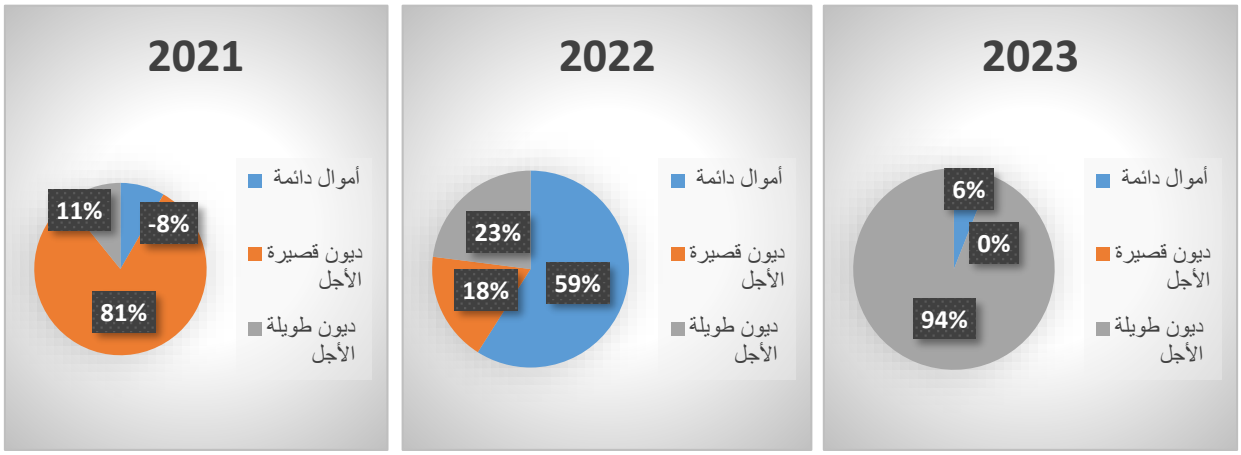
فيما يخصها كانت النسبة 13% لسنة 2021، ثم ارتفعت في سنة 2022 بنسبة 18%، لتنعدم في سنة 2023 وهي نسبة منخفضة جدا.

نلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد على ديون طويلة الأجل.

3. ديون قصيرة الأجل:

في سنة 2021 اعتمدت المؤسسة على الديون أكثر من الأموال الدائمة حيث ارتفعت هذه النسبة بـ 97% مقارنة بنسبة سنة 2022 التي انخفضت إلى 23%، أما سنة 2023 ارتفعت بـ 94%.

الشكل رقم 06: التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

سيتم في هذا المطلب تقييم الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من خلال حساب رأسمال العامل واحتياج رأسمال العامل والخزينة.

أولا: رأسمال العامل FR

يعتبر رأسمال العامل مؤشر أساسي للتحليل وتقييم التوازنات داخل المؤسسة وهو عبارة عن: (أموال خاصة-خصوم غير جارية-أصول غير جارية) "تمويل" أو بعبارة أخرى: (أصول جارية-خصوم جارية) "تغطية".

الجدول رقم 05: حساب نتائج رأسمال العامل للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	2021	2022	2023
أموال الدائمة	3129349079.54	5970885000.98	31571160586.25
أصول الثابتة	3252571678.14	1486919106.3	30048070437.1
FR	-1232225989.6	4483965894.68	1523090149.15

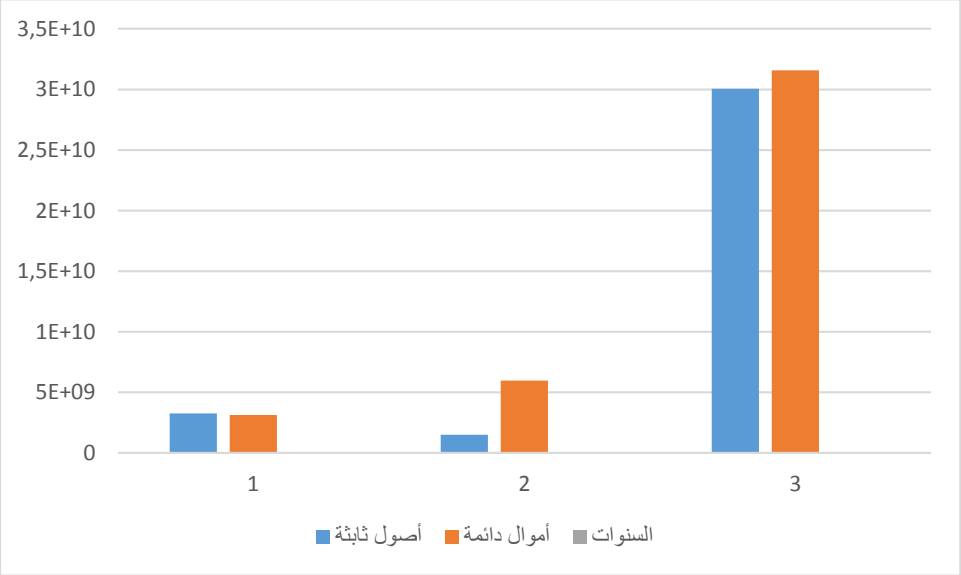
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 03 والجدول رقم 04.

- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

قيمة رأسمال العامل سنة 2021 قيمة سالبة، وهذا يعني وجود اختلال مالي، راجع إلى عدم قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة، بينما في سنة 2022، 2023 قيمة رأس المال تمثل قيمة موجبة يعني المؤسسة قادرة على مواجهة الاستحقاقات وضمانة لتوازن هيكلها المالي حتى في حالة تعرضها للمخاطر، وتتمكن من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى، وهنا قد حققت فائض مالي.

الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح تطور نتائج رأسمال العامل للسنوات (2021-2022-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 05.

ثانيا: احتياج رأسمال العامل BFR

يجب على المؤسسة خلال دورة الاستغلال أن تغطي مخزوناتها ومديونها (احتياجات الدورة) بالديون القصيرة الأجل (موارد الدورة)، إذا كان الفارق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة.

(أصول جارية-قيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل -سلفات مصرفية)

الجدول رقم 06: حساب نتائج احتياج رأسمال العامل للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	2021	2022	2023
أصول المتداولة – قيم الجاهزة	3020910452.55	4811667900.00	2610858160.97
ديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية	3252571678.14	14764660049.34	18077977043.91
BFR	-231661225.59	3335207850.66	15303499822.10

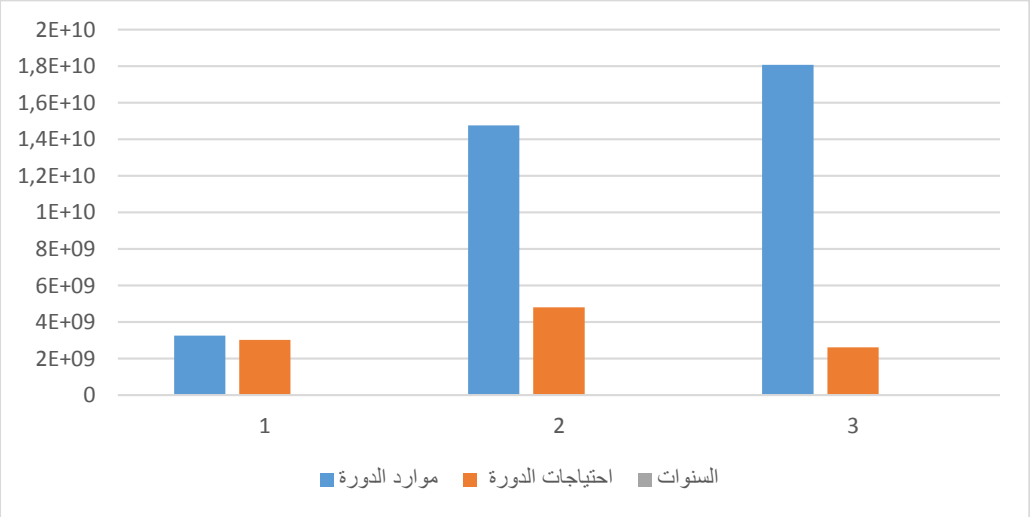
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 03 والجدول رقم 04.

- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- احتياج رأسمال العامل سنة 2021 سالب هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى وهذا يعني أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.
- أما فيما يخص سنة 2022 و2023 فإن احتياج رأسمال العامل موجب وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن سنة لتغطية احتياجات الدورة.

الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضح تطور نتائج احتياج رأسمال العامل للسنوات (2021-2022-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 06.

ثالثا: الخزينة TN

الخزينة هي مجموعة القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال، حيث أن القيم الجاهزة تشمل الخزينة مضاف إليها القروض المصرفية ويمكن أن تتساوى الخزينة الجاهزة في حالة المؤسسة لا تحتاج إلى قروض مصرفية للحفاظ على توازنها المالي.

- وهي عبارة عن: رأسمال العامل-احتياج رأسمال العامل.
- أو بعبارة أخرى: القيم الجاهزة – سلفات المصرفية.

الجدول رقم 07: حساب نتائج الخزينة للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	2021	2022	2023
رأسمال العامل FR	-123222598.6	4483965894.68	1523090149.15
احتياج رأسمال العامل BFR	-231661225.59	3335207850.66	15303499822.10
الخزينة FR	108432626.99	1148758044.02	-13780409672.95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 05 والجدول رقم 06.

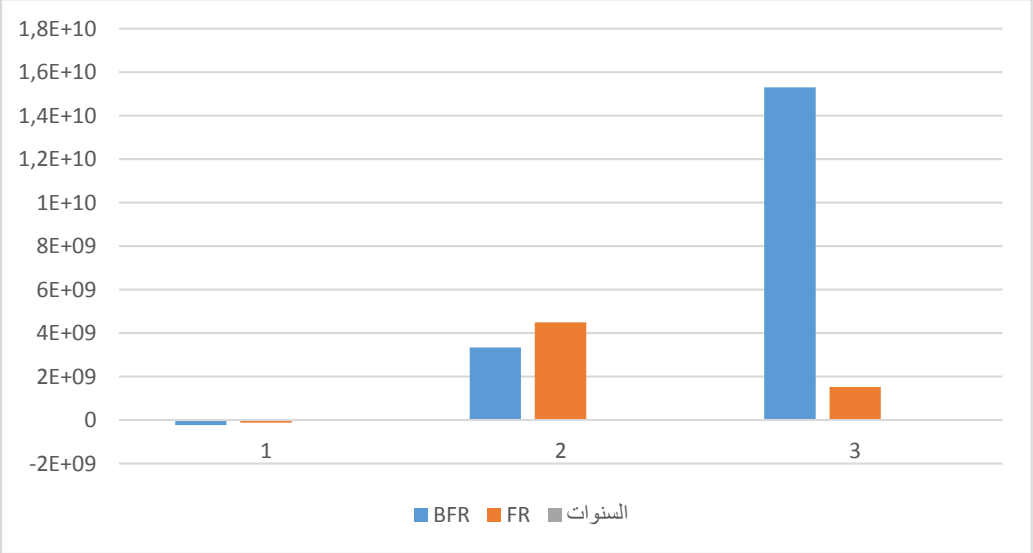
- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- الخزينة كانت في وضعية حسنة خلال سنة 2021، 2022 حيث تمثلت نسبة زيادتها في 2022 بمقدار 9.59% وهي نسبة موجبة وهذا يعني على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى الاستثمارات.

- أما سنة 2023 كانت قيمة الخزينة سالبة وهذا ما يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى الأموال لتمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل وهذا ما يدل على أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة.

الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضح تطور نتائج الخزينة للسنوات (2021-2022-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 07.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

سنحاول تقييم الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء باستخدام أهم النسب المالية من خلال حسابها وتحليل النتائج.

أولا: نسب السيولة

وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها عند ميعاد استحقاقها وهذا بتحويل أصولها إلى نقديات، من أجل توضيح صورة الوضعية المالية للمؤسسة خلال هذه الفترة نقوم بدراسة نسبة سيولة أصولها الجارية، والجدول التالي يوضح مجموعة من النسب:

الجدول رقم 08: حساب نتائج نسب السيولة للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	العلاقة	2021	2022	2023
السيولة العامة	الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الأجل	0.96	4.01	1.05
السيولة المختصرة	(أصول المتداولة –مخزون)/ديون قصيرة الأجل	0.59	4.01	1.05
السيولة الجاهزة	قيم الجاهزة/خصوم متداولة	0.03	0.77	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المختصرة للسنوات الثلاث.

- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1. السيولة العامة: نلاحظ أن نسبة السيولة العامة في سنة 2021 تمثل نسبة ضعيفة عن المعيار النمطي وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تغطية الالتزامات وهنا قد تكون المؤسسة في حالة سيئة، يجب أن تتدارك ذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو تخفيض الديون قصيرة الأجل أو الزيادة في رأسمالها. أما في سنة 2022 فقد ارتفعت نسبتها إلى 4.01 وهنا تكون قادرة على تغطية التزاماتها بشكل كبير.

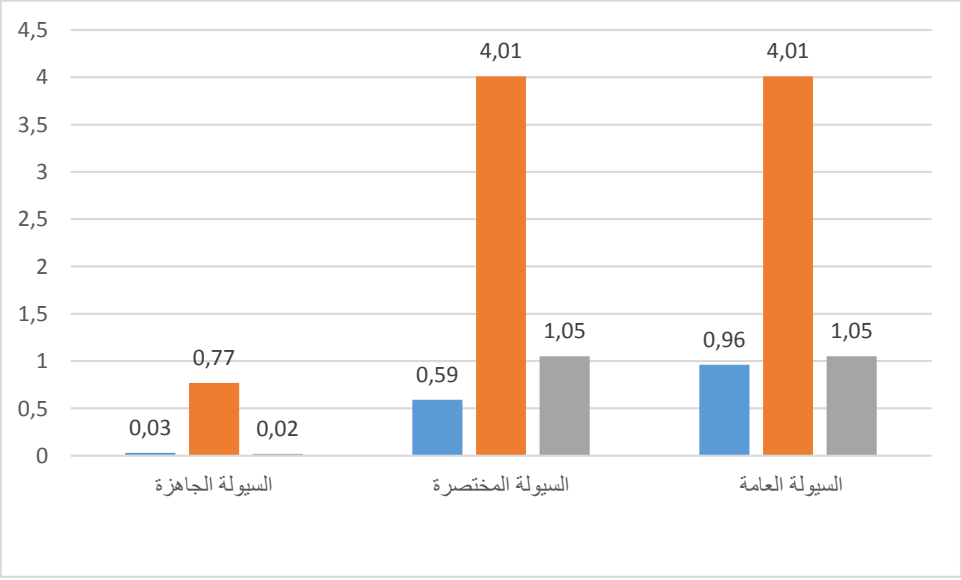
وفي سنة 2023 انخفضت إلى 1.05 هذه النسبة جيدة لذلك فإن المؤسسة في راحة مالية وهذا ما يدل على أنها قادرة على تغطية التزاماتها وسهولة مواجهة مستحقاتها.

2. السيولة المختصرة: بالنظر إلى السيولة المختصرة فإن نسبتها منخفضة في سنة 2021 عن الواحد وهنا قد تكون المؤسسة غير قادرة على مواجهة مستحقاتها (تغطية) دون المخزون السلعي وهذا ما يؤكد أن هناك ضعف في سيولة المؤسسة.

أما في سنة 2023 فقد انخفضت نسبتها إلى الواحد وهذا لا يؤثر على المؤسسة أي أنها قادرة على مواجهة مستحقاتها دون المخزون السلعي وهنا قد يكون المخزون غير ممول بالديون قصيرة الأجل.

3. السيولة الجاهزة: بالنظر إلى النسبة الجاهزة لاحظنا أن هناك نسب منخفضة عن الواحد خلال السنوات المدروسة هذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية التزاماتها.

الشكل رقم 10: أعمدة بيانية توضح تطور نسب السيولة للسنوات (2021، 2022، 2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 08.

ثانيا: نسب النشاط

تقوم هذه النسبة بتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها وتحقيق أكبر حجم من المبيعات، وأكبر ربح، وتفترض هذه النسب وجود نوع من التوازن بين المبيعات والأصول، وهنا يتم إسقاط نسب النشاط على المؤسسة خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم 09: حساب نتائج نسب النشاط للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	العلاقة	2021	2022	2023
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال/ مجموع الأصول	1.20	0.41	0.221
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال / مجموع الأصول الثابتة	18.30	5.20	13.75
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/ مجموع الأصول المتداولة	1.29	0.45	0.23
معدل دوران المخزون بالأيام	360/مدة دوران المخزون	11.6 مرات	4.67 مرات	3.6 مرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المختصرة للسنوات الثلاث.

- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1. معدل دوران مجموع الأصول: نلاحظ أن معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة كان في سنة 2021 مقدر بنسبة 1.20 أي يمكن للمؤسسة زيادة حجم النشاط دون زيادة رأسمال المستثمر.

- أما بالنسبة لسنة 2022 انخفض إلى 0.41 وهذا ما يعني انخفاض كفاءة إدارة المؤسسة خلال السنة. حيث استمر هذا المعدل في الانخفاض في سنة 2023 إلى 0.22 وهذا الانخفاض يدل على تراجع أداء المؤسسة.

2. معدل دوران الأصول الثابتة: أما بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة الذي يقيس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات يقدر في سنة 2021 بـ 18.30 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 18.30 دينار من المبيعات، وهذا ما يدل على كفاءة إدارية في استغلال الأصول الثابتة.

- بينما انخفضت هذه الكفاءة في سنة 2022 بمقدار 71% وهذا ما يدل على انخفاض الأداء التشغيلي للمؤسسة.
- أما في سنة 2023 قد ارتفعت نسبتها بمقدار 1.67 وهذا يعني أن المؤسسة استعادة كفاءتها الإدارية.

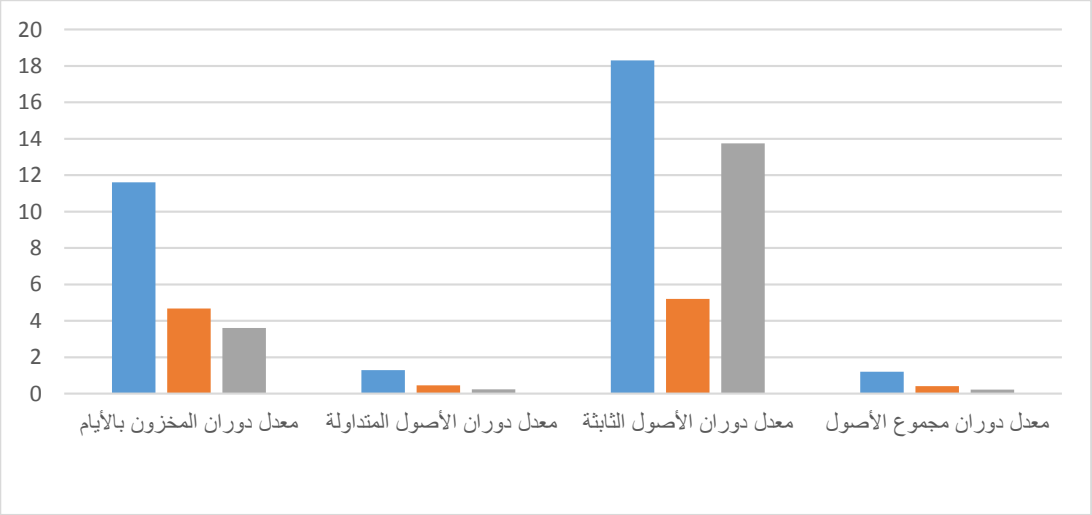
3.معدل دوران الأصول المتداولة: بالنظر إلى معدل دوران الأصول المتداولة تقدر نسبتها بـ 1.29 في سنة 2021 وانخفضت نسبتها بمقدار 65.11% في سنة 2022، هذا ما يعني أن هناك ضعف في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات.

وكذلك سنة 2023 انخفضت بنسبة بمقدار 49% وهذا راجع إلى سوء تسيير المخزون.

4.معدل دوران المخزون: أما فيما يخص معدل دوران المخزون فإن المؤسسة تقوم بحسابه بالأيام لذلك فإن فترة دوران المخزون تتناسب عكسيا مع معدل الدوران. حيث يمثل 11 دورة في سنة 2021 لمدة 31 يوم.

- أما سنة 2022 انخفض إلى 4 دورات لمدة 77 يوم ثم انخفض إلى 3 دورات في سنة 2023 لمدة 100 يوم وهذا ما يدل على زيادة حركة المخزون.

الشكل رقم 11: أعمدة بيانية توضح النشاط النسبي للسنوات (2021-2022-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 09.

ثالثا: نسب التمويل والاستقلالية المالية

تعبر عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل، وسوف يتم إسقاط هذه النسب على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم 10: نتائج نسب التمويل والاستقلالية المالية للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	العلاقة	2021	2022	2023
التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	0.44	9.60	3.94
التمويل الذاتي	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	-1.06	7.30	3.92
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ مجموع الديون	-0.09	1.42	0.07
التمويل الخارجي	مجموع الديون /مجموع الخصوم	1.09	0.41	0.33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المختصرة للسنوات الثلاث.

- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1.نسبة التمويل الدائم: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أقل من الواحد في سنة 2021 وهذا يعني رأسمال العامل سالب، كما يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة غير كافية لتغطية الأصول الثابتة، وهي وضعية ليست سليمة، أما سنة 2022 فإن نسبتها تفوق الواحد معناه رأسمال العامل موجب أي الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وهذا يدل على حالة توازن.

- فيما يخص سنة 2023 فقد انخفضت نسبتها إلى 3.94 ورغم ذلك لازالت المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة.

2.نسبة التمويل الذاتي: أما فيما يخص نسبة التمويل الذاتي في سنة 2021 فإن المؤسسة لم تستطع تمويل أصولها الثابتة بأموالها خاصة لأنه لا يوجد فائض، وهذا يعني أنها غير قادرة على تغطية استثماراتها.

- أما بالنسبة لسنة 2022 فقد ارتفعت نسبتها إلى 7.30 هذا يعني وجود فائض مما يدل على قدرة الأموال الخاصة على تمويل أصولها الثابتة.

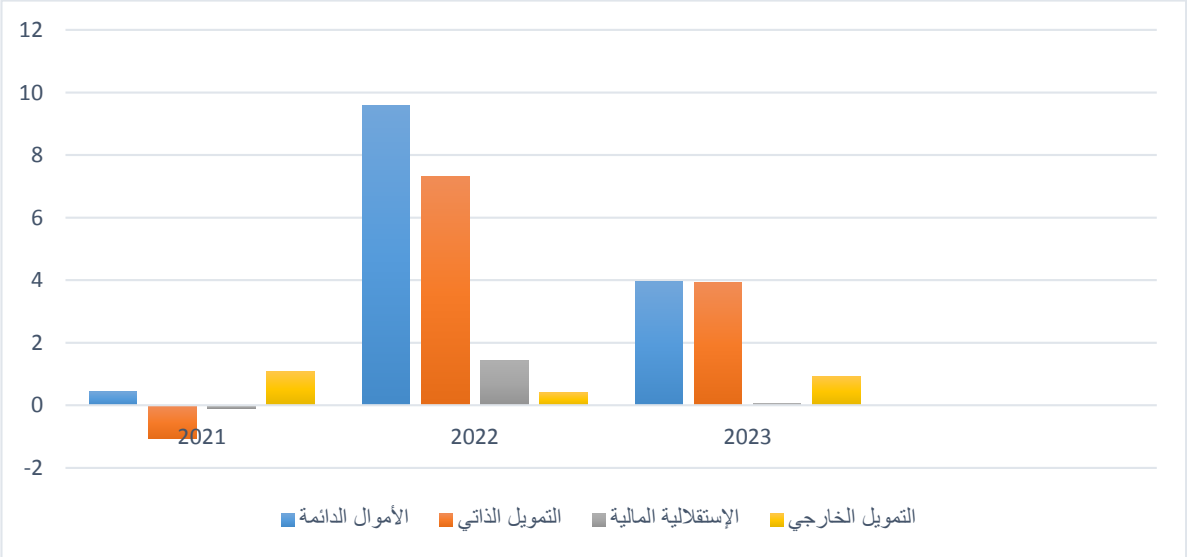
- في سنة 2023 فقد انخفضت إلى 3.92 ولكن أكبر من الواحد وهذا يعني بأنها قادرة على تمويل قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة.

3.نسبة الاستقلالية المالية: فإن نسبتها سالبة في سنة 2021، هذا راجع إلى فقدان الاستقلالية المالية للمؤسسة.

- أما في سنة 2022 فقد ارتفعت نسبتها إلى 1.42 مما يدل على وجود استقلالية مالية لتنخفض نسبتها في سنة 2023 إلى 0.07.

4.نسبة التمويل الخارجي: فإن نسبتها تقدر بـ 1.09 في سنة 2021 لتنخفض هذه النسبة في السنوات الباقية إلى 0.41 و0.93 على التوالي لسنة 2022-2023 وهذا راجع إلى انخفاض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتجنب صعوبات في سداد قيمة الديون والفوائد حين يصل موعد الاستحقاق.

الشكل رقم12: أعمدة بيانية توضح نسب التمويل والاستقلالية المالية للسنوات (2021-2022-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 10.

رابعا: نسب المردودية

تعبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد، وسنذكر أهم النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: نتائج نسب المردودية للسنوات (2021-2022-2023)

البيانات	العلاقة	2021	2022	2023
المردودية المالية	النتيجة الصافية /الأموال الخاصة	0.93	-0.3	-0.37
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	-0.05	-0.07	-0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المختصرة للسنوات الثلاث.

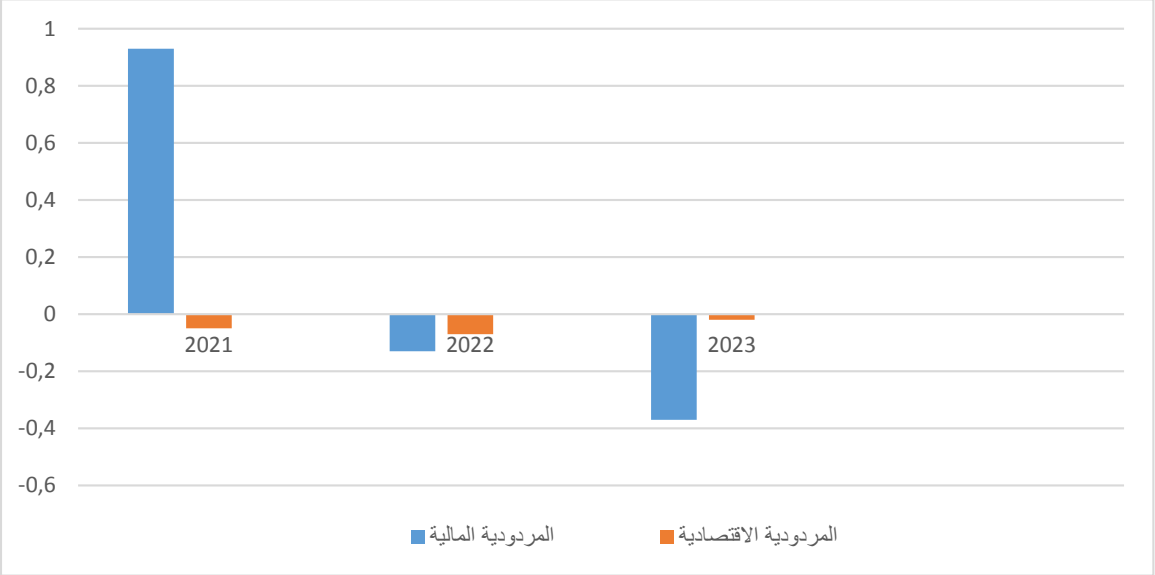
- **التعليق:**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1. المردودية المالية: نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية موجبة في سنة 2021، وفي سنة 2022 و2023 بدأت في التناقص بقيم سالبة نتيجة انخفاض النتيجة الصافية على الأموال الخاصة لذا يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية ويرجع هذا التناقص إلى عدم كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.

2. الموارد الاقتصادية: بالنظر إلى المردودية الاقتصادية فإن نسبتها سالبة خلال سنوات 2021-2022-2023 وهنا تكون المؤسسة غير قادرة على استخدام مواردها لتحقيق الأرباح.

الشكل رقم 13: أعمدة بيانية توضح نسب المردودية للسنوات (2021-2022-2023)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 11.

خلاصة:

هذا الفصل يهدف إلى تجسيد أهم النقاط التي تم مناقشتها في الفصل النظري بتطبيقها على الواقع خلال الفترة من 2021 إلى 2023، حيث تم تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحديد مركزها المالي باستخدام مصادر ومعلومات داخلية مثل الميزانية المالية وجدول حساب النتائج، ثم تقييم الأداء المالي باستخدام أدوات التقييم مثل النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، مما أدى إلى تحديد وضعية المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن وجود نظام رقابة داخلي في المؤسسة يساهم في المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وبالتالي منع الاختلاس كما يوفر ضمانات كافية بأن المعلومات المحاسبية التي يتم استخدامها في اتخاذ القرارات يمكن اعتبارها ذات مصداقية عالية.

إن وجود هذا النظام في المؤسسة يستدعي تقييمه بشكل واف ومفصل وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف وتقديم الاقتراحات اللازمة لتجاوز نقاط الضعف.

كما اتضح لنا أن له دور كبير حيث يعتمد على معايير وأدوات وطرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التقييم الفعالية المثلى وتصبح بذلك قرارات المؤسسة رشيدة وصحيحة فهو يعتبر من أهم الضروريات للتخطيط المالي.

اختبار الفرضيات:

فيما يخص اختبار الفرضيات فقد أدت معالجة الموضوع الى النتائج التالية:

❖ تعد الرقابة الداخلية وظيفة متصلة داخل المؤسسة، يقوم بها شخص أو أشخاص تابعين للمؤسسة أو خارجها حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف إدارة المؤسسة قصد مراقبة المؤسسة والتدقيق فيما إذا كانت الاجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة، وأن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة بهدف مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها المسطرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

❖ تقييم أداء الإدارة المالية هو قيام إدارة المؤسسة بفحص وتشخيص المركز المالي ومقارنة نتائج ما حققته وما لم تحققه من فرص وإعطاء خطط كفيلة بتحدي المستقبل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

❖ تعتبر الرقابة الداخلية من أهم المقومات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أدائها المالي وما ينجر عنه من تحسينات للعديد من الوظائف التي تستند في عملها على الموارد المالية للمؤسسة، وبالإسقاط النظري للواقع العملي تبين أن الرقابة الداخلية تعتبر عصب حساس له دور فعال في تحسين أداء الإدارة المالية للمؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

من خلال تناولنا للموضوع توصلنا الى مجموعة من النتائج تمثلت في النقاط التالية:

1. تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية والاجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والتوصيات الإدارية وطرق العمل التي تساهم في التحكم الافضل للمؤسسة.

2. تفعيل أداء الإدارة المالية يتأتى من نظام رقابة داخلية كفء وفعال.

3. إن التطبيق السليم والفعال لنظام الرقابة الداخلية يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة بشكل سريع وقابل للملاحظة والذي يبرز بدوره المستوى الجيد للأداء المالي.

4.يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النواتج والمواد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية.

5.لكي تتمكن المؤسسة من تقييم أدائها المالي بشكل فعال يجب عليها الاعتماد على العديد من المؤشرات المالية بدل الاعتماد على مؤشر واحد.

6.مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الادوات المستعملة في عملية تحليل وضعية المؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها.

7.الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما عامل الكفاءة والفعالية، وتكمن أهميته في أنه يستعمل للحكم على المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك.

الاقتراحات والتوصيات:

1.ضرورة توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية البحث العلمي وايجاد آلية تنسيق بينها وبين الجامعات الجزائرية وهذا لتقديم المساعدة اللازمة للباحث العلمي في إنجاز بحثه.

2. ضرورة التنويع في استخدام دراسة وتقييم نظم الرقابة الداخلية وعدم الاقتصار على وسيلة واحدة وذلك للاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة والتقليل من عيوبها وبما يكفل سلامة الحكم على درجة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

3.محاولة تطوير نظام الرقابة الداخلية لغرض تحسين العديد من الوظائف وتفعيل أداء الإدارة المالية للمؤسسة.

أفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم هذا الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، إلا أنه لا يخلو كغيره من البحوث الأخرى من النقائص بسبب عدم القدرة على الإلمام بكل شيء وبالتفصيل، ومن خلال هذا يمكن طرح مواضيع واشكاليات جديدة لها صلة بموضوعنا هذا نذكر منها:

- ❖ دور اجراءات الرقابة الداخلية في تعزيز جودة القوائم المالية وتأثيرها في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- ❖ المعوقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات العامة والمؤثرة على دورها في الحد من الفساد المالي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. إلياس الساسي يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006.

2.توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار النهضة العربية، الزقاقير،1997.

3.خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف تخطيط ورقابة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

4.زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5.سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية–، ط1، خاص– السيد محمد جاد الرب، 2008، ص09.

6.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية –منظور منهجي متكامل–، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

7. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

8. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، د. ن.

9. عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

10.عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

11.عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، ط 1، دار زعران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

12.عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية_ مصر، 1989.

13.فايز سليم حداد الإدارة المالية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

14.كافي مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار ال، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

15.محمد عبد الخالق، المالية والمصرفية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16.محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
17.محمود عزت اللحام واخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
18.منير شاكر محمد واخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات) ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19.مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
20.وائل محمد صبحي ادريس خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

❖ **المذكرات والأطروحات:**

1. آمنة بوغابة، ريمة بوكسكاس، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الادارة المالية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014.
2.بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه بومرداس، الجزائر، 2009.
3.بوراوي عيسى، الدور الرقابي للمراقب المالي على مالية الدولة وميزانيات الجماعات الإقليمية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
4.تسوري بن تسوري بهية، الموازنة التقديرية كأداة فعالية لمراقبة التسيير، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2011.
5.جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
6.خيتر محمد واليسري عبدو، الإدارة المالية ومصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقنصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2018.

7.زبيدي البشير، دور حكومة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الاداء المالي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2017.

8.ساجدة أحمد عاطف حرارة، أثر كفاءة وفعالية الرقابة المالية على ترشيد الانفاق، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

9.صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

10.صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، تخصص علوم ومالية فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.

11.عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.

12.عبد القادر موفق، الرقابة المالية على البلدية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.

13. فهد محمد علي المعمري، منهجية مراجعي الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وأثرها على أداء المراجعة الداخلية في قطاع الوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018.

14.قعموسي آمال، علاهم جميلة، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2018.

15.مزيتي فاتح، الرقابة على ميزانية البلدية، مذكرة ماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014.

16.مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، أثر الاندماج على الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2015.

17.منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الاسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

18.نصيرة عباس، آليات الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.

19.نور العقاد، الرقابة المالية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الأردن، 2009.

20.وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

21.وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.

22.اليمين سعادة، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2009.

❖ المجلات والملتقيات:

1.أحمد نوفل عوده، كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20.

2.بن البار موسى، بوساق امين، نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 4، العدد 1، 2019.

3.حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12،2017 .

4.ريمة يونس، مقاربة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 20، العدد 02، 2016.

5.شريف غياط، مهري عبد المالك، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المردودية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، للعدد الاقتصادي 24(2)، د. س.

6.صديقي مسعود، دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2023.

7. علي كاظم حسين، الرقابة المالية في الإسلام، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 22، 2009.

8. إلهام يحياوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية) حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب(NCA ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.

9. يزيد تكرار، استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاصلاح المحاسبي، مجلة كلية محاسبة ومالية، أم البواقي–الجزائر– العدد 11 الجزء الثاني، 2014.

❖ المطبوعات والمنشورات:

1. بلقايد إبراهيم، التحليل المالي–محاضرات وسلسلة أعمال موجهة– قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2019.

2. سيروان عدنان ميزرا الزهاوي، الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة في القانون العراقي، ط1، منشورات الدائرة الإعلامية، بغداد، العراق، 2008.

3. محمد خير العكام، الرقابة المالية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2018.

4. مقدم خالد وعبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية وجبائيه معمقة، العلوم التجارية، 2016.

ثانيا: المراجع بالغة الأجنبية:

❖ الكتب:

1. Virginie GALDEMAR, Performance–efficacité–efficience–les critères d'évaluation des politique sociales, Cahier de recherche, N°299, 2012.

2. Noel Patrick Tracy, Corporate reputation and financial performance: Sustained financial performance, Doctor of philosophy Queensland, University of technology, School of management, 2014.

3. Piére Conso, la gestion financière de l'entreprise, 7ème édition, Bordas, Paris ,1985.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الرسمي للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS،

https://casnos.com.dz/missions/consulté، يوم: 2024/04/23.

2. http://www.IFACI.com/IFACI/CONNAITRE/AUDIT–ET–LE CONTROL–INTERNE/ DE JURITIONS DE/ AUDIT–ET–DE–CONTROL INTERNE–78 HTML 05–03–2024.