وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم المالية والمحاسبة. **التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير.**

الموضوع :

دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

{ دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم –EPM– }

من إعداد الطلبة: ***تحت إشراف الأستاذ:***

✍ *جلطي يحيا.* ✍ *موزاوي عبد القادر.*

✍ *جابر مراد.*

❶	أ عمارسية أحمد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم	رئيسا
❷	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	مشرفا ومقررا
❸	الطيب معارفية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2023 - 2024

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ... ﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى ركيزة عمري ومنبع ثقتي وإرادتي، إلى من علمني معنى الحياة ،
صاحب الفضل في وصول إلى هذا المستوى

إلى أبي، أهدي هذه الثمرة التي لا تضاهي شيء من جميله ،
فجزاه الله الجزاء الأوفر، وأطال الله في عمره وحفظه لي.
إلى رمز الوفاء وفيض العطاء والسخاء، إلى من طالما حلمت أن تبصر نجاحي،
والتفوق الدائم والمتواصل في دراستي، إلى أول اسم تلفظت به شفاهي.

إلى أمي، حبيبتي أطال الله في عمرها وحفظها لي.
إلى إخواني كل باسمه،" **حمو** " و" **محمد** " ، متمنيتا لهم النجاح في حياتهم المهنية والشخصية،
وإلى أخواتي كل باسمها ،" **خديجة** "و" **حورية** ".
إلى عائلتي التي أعتز بكوني جزءا منها، عائلة " **جلطي** "

إلى أخوالي، وخالاتي.

إلى رفيقة دربي ومن ساندتني طول الطريق، إلى من تقاسمت معي جهد هذا العمل، إلى من تدعمني

و تشجعني، ابنة عمتي **"بوقرطابة خادة"**

إلى أعز صديق لي في طفولتي " **عباس خير الدين**"

إلى من رافقني في مشواري الدراسي وتشاركنا معا الحلو والمر،" **جابر مراد** ".

إلى كل المعلمين والأساتذة الذين مررت عليهم طيلة الموسم الدراسي.
إلى كل من كتبهم قلبي ولم يكتبهم قلمي.
أهدي ثمرة نجاحي هذه لهم.

يحيا

الإهداء

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني لأصل لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله عليا أما بعد

أهدي عملي هذا إلى من نزلت في حقهما الآيتين الكريمتين في قوله تعالى:

﴿وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

أمي وأبي أطال الله في عمرهما

وإلى سندي في هذه الدنيا إخوتي وأخواتي كل باسمه"**عبد القادر** " و" **فاطمة** " و "**حسيبة** "و "**زهرة** " حفضهم الله.

إلى كل الأصدقاء والزملاء واخص بالذكر من تقاسم معي هذا العمل المتواضع وكان لي خير رفيق وسند "**جلطي يحيا**".

الى ابن عمي "**جابر ياسين** " الذي لم يبخلني بالنصائح والدعم.

إلى كل الأساتذة والدكاترة النزهاء الذين تشرفت بلقائهم والتمدرس على يدهم

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

أهدي خالص اجتهادي وبحثي هذا لهم.

مراد

الشكر و العرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الحمد لله الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع ووقوفا عند قول النبي عليه الصلاة والسلام: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نتوجه بالشكر الخالص والامتنان الأكمل والأتم والثناء الأعم الأستاذ المشرف **"موزاوي عبد القادر"** الذي قبل تواضعا وكرامة الإشراف على هذه المذكرة و على كل النصائح السديدة و التوجيهات القيمة الذي قدمها لنا في سبيل إتمام هذا العمل، أسأل الله أن يجازيه خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل عمال مؤسسة **"ميناء مستغانم"** بالأخص مصلحة المحاسبة على مساعدتهم ، وتحت إشراف نعمّ السيد رئيس المصلحة **"كريري لعربي"**.

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة... إلى كل من جمعتنا بهم مقاعد الدراسة

إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد

وفي الأخير نسأل المولى عزوجل أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه وأن لا يجعلنا نحس بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا فشلنا.

الملخص

الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التعرف على أهم جوانب الرقابة الداخلية والأداء المالي، فالرقابة الداخلية نظام يساعد إدارة المؤسسة على تطبيق إجراءاتها وسياساتها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أن تقييم الأداء المالي يسمح لنا بقياس الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال فحص القوائم المالية وكذا تحليل نتائج النسب والمؤشرات المالية للتوازن المالي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة، ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدو ره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي ورفع مستوى التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تحسين الأداء المالي.

Résumé :

Cette étude visait à mettre en lumière le rôle que joue le contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière d'une institution économique et à identifier les aspects les plus importants du contrôle interne et de la performance financière.Le contrôle interne est un système qui aide la direction d'une entreprise à appliquer ses procédures et politiques et à atteindre ses objectifs de manière efficiente et efficace. L'évaluation de la performance nous permet de mesurer la situation financière de l'entreprise, d'examiner les états financiers ainsi que d'analyser les résultats du ratio et des indicateurs financiers solde financier.

L'étude a conclu que la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation, à savoir réaliser un profit maximal avec des coûts minimes, ce qui met en évidence le bon niveau de performance financière et augmente le niveau de compétitivité de l'entreprise.

Mots clés: système contrôle interne, la performance financière, évaluation performance financière, amélioration performance financière.

الفهرس

1) فهرس المحتويات:

قائمة المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	-
الشكر و العرفان	-
الملخص	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	I
قائمة الجداول	I
مقدمة	أ-ه
الفصل الأول: الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية	
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية	03
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظام الرقابة الداخلية	03
المطلب الثاني : تعريف نظام الرقابة الداخلية و أهميته	05-04
المطلب الثالث : مكونات وأهداف نظام الرقابة الداخلية	08-06
المبحث الثاني : أساسيات نظام الرقابة الداخلية	09
المطلب الأول :وسائل نظام الرقابة الداخلية	11-09
المطلب الثاني : مقومات و إجراءات نظام الرقابة الداخلية	15-12
المطلب الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية	19-16
خلاصة الفصل الأول	20
الفصل الثاني: تحسين الأداء المالي للمؤسسة	
تمهيد الفصل الثاني	22
المبحث الأول : ماهية الأداء المالي	23
المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي	24-23
المطلب الثاني : أهمية و خصائص الأداء المالي	25
المطالب الثالث : أهداف الأداء المالي	28-26
المبحث الثاني : أسس الأداء المالي	28

المطلب الأول : معايير الأداء المالي	29
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء المالي	31-29
المطلب الثالث : أساليب قياس الأداء المالي	40-31
المبحث الثالث : علاقة الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة	41
المطلب الأول : نظام الرقابة الداخلية وتقييم الأداء المالي	41
المطلب الثاني : تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية	42
خلاصة الفصل الثاني	44
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم	
تمهيد الفصل الثالث	46
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم	47
المطلب الأول : لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم.	48-47
المطلب الثاني : أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم	49
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم وأهم مصالحها.	53-50
المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة	53
المطلب الأول : أدوات وأساليب جمع البيانات	53
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة	58-54
المطلب الثالث : عرض النسب والمؤشرات المالية وتحليلها	71-58
خلاصة الفصل الثالث	72
الخاتمة العامة	76-74
قائمة المراجع	81-78
الملاحق	85-83

2) قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مكونات نظام الرقابة الداخلية	07
1-2	علاقة نظام الرقابة الداخلية بالأداء المالي	43
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	51
2-3	التمثيل بالدائرة النسبية للميزانية المالية المختصرة سنة 2014	64
3-3	التمثيل بالدائرة النسبية للميزانية المالية المختصرة سنة 2015	65
4-3	نسب المردودية	68
5-3	نسب الهيكلة	69
6-3	نسب المردودية	70
7-3	نسب التمويل والاستقلالية المالية	71

3) قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية والإدارية	11
2-1	خريطة تدفق عمودية	17
3-1	خريطة تدفق أفقية	18
4-1	مثال عن استبيان مدى صحة التنظيم المحاسبي	19
1-2	عوامل تغير رأس المال العامل	38
1-3	الأطراف المعنيون بالمقابلة	54
2-3	كيفية سير المقابلة	54
3-3	ميزانية الأصول لمؤسسة ميناء مستغانم 2015/2014	58
4-3	ميزانية الخصوم لمؤسسة ميناء مستغانم 2015/2014	60
5-3	جدول حساب النتائج لمؤسسة ميناء مستغانم 2015/2014	61
6-3	الميزانية المالية المختصرة	63
7-3	رأس مال العامل من أعلى الميزانية	66
8-3	رأس مال العامل من أسفل الميزانية	66
9-3	احتياجات رأس مال العامل	67
10-3	الخزينة الصافية	67
11-3	نسب المردودية	68
12-3	نسب الهيكلة	69
13-3	نسب السيولة	70
14-3	نسب التمويل والاستقلالية المالية	71

المقدمة العامة

المقدمة.

أصبح من المعروف أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية والتي تفوق قدرات المؤسسة، وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة.

وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها، أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية و المثلى.

وحتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية والذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن ويحمي مصالح المؤسسة، حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها وتوزيعها، وحماية أصولها وموجوداتها وسلامة عملياتها ودقة تسجيلها، واكتشاف الأخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها وقبل أن يزداد ويستفحل أمرها، فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم حركات أعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة ومتناسقة.

فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أدائها وخاصة المالي، فالأداء المالي يعتبر من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة والذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل .

أولا : إشكالية الرئيسية .

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة كما يلي :

كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر يمكن الإشارة ر إلى مجموعة من التساؤلات والتي تشكل الاهتمامات الأخرى بالموضوع:

- ما هو نظام الرقابة الداخلية ؟
- ماذا نقصد بالأداء المالي وتقييمه ومؤشرات قياسه؟
- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية الجيد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة .

من خلال إشكالية الموضوع و التساؤلات الفرعية قمنا باقتراح الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسة :**

❖ نعم تساهم الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

- **الفرضيات الفرعية :**

- تعتبر الرقابة الداخلية من الأنظمة الهامة للتسيير الجيد للمؤسسات.
- نقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية لمعرفة الانحرافات.
- تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل .
- يساهم نظام الرقابة الداخلي والفعال في تحسين الأداء المالي وتطويره بمؤسسة **ميناء مستغانم .**

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها والذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الاقتصادية نظرا لتطور واتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها.

دراسة المؤشرات المالية وإبراز مدى إلزاميتها ودورها في تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

رابعا : أسباب اختيار الموضوع .

لا يكمن اختيار هذا الموضوع بمحض الصدفة و إنما يعود هذا الاختيار لعدة دوافع مبررات يمكن حصرها في ما يلي :

- **أسباب ذاتية :**

✓ الفضول العلمي و الرغبة في تحليل هذا الموضوع من الناحية النظرية و التطبيقية .

- **أسباب موضوعية :**

✓ حاجة المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الجزائرية بشكل خاص لنظام رقابة نتيجة للدور الفعال الذي يلعبه داخل المؤسسة قصد تحسين الأداء المالي.

✓ عدم وجود تطبيق فعلي لنظام الرقابة الداخلية داخل مؤسساتنا الجزائرية.

خامسا : الدراسات السابقة .

1) وجدان علي أحمد **"دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"** مذكرة ماجستير، كلية التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3 ،2008-2009 حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول: ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة مفادها أن الرقابة الداخلية تعتبر الركيزة والأداة الأساسية في التحقق من صحة بيانات المعلومات المحاسبية، من أجل سلامة مركزها المالي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

2) علي شيتور **"مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"** دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة E.G.T.B، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة،2014، وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار النظري للرقابة الداخلية.

- التعرف على المؤشرات وكيفية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

- معرفة أهمية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالأداء المالي.
- توضيح وبيان مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة التسيير السياحي بولاية بسكرة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية هي مجوعة من الإجراءات والعمليات والقوانين الموضوعة بهدف التحكم في تسيير هياكل المؤسسة ووقايتها من جميع الأخطار الداخلية والخارجية

وأن الرقابة الداخلية من خلال أدواتها المختلفة المتعلقة بالموازنات التخطيطية :محاسبة، المسؤولية، تقييم الأداء وكذلك خلية الرقابة الداخلية التي تعتبر أحد الأدوات الرقابية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط له.

3) بن عربية حياة **"دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة الداخلية في مؤسسة اقتصادية"** دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج وتوزيع مواد البناء DMC لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2022، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الاجراءات وسيايات تضعها المؤسسة قصد حماية أصولها وممتلكاتها من خلال فرض رقابة عنها.
- المدقق الداخلي هو ذللك الشخص أو الموظف المستقل في المؤسسة ويتميز بمجموعة من الصفات والمؤهلات ويمتلك الخبرة المهنية لمزاولة نشاطه.
- يقوم التدقيق الداخلي بتحسين نظام الرقابة الداخلية والعثور على نقاط الضعف والثغرات الموجودة فيه ومعالجتها من خلال الاقتراحات والتوصيات المقدمة.

سادسا: صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي وجهتنا أثناء الدراسة نذكر منها:

- صعوبة الحصول على مراجع ومعلومات حديثة وخاصة المتعلقة بتحسين الأداء داخل

المؤسسة مثل الميزانية المالية (2014-2015).

سابعا:المنهج المتبع في الدراسة .

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكننا من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع من أجل تكوين صورة متكاملة حور الظاهرة المدروسة وذلك بالاعتماد على الكتب والمذكرات والمجالات، أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة، وذلك بالاعتماد على المقابلة والوثائق الداخلية.

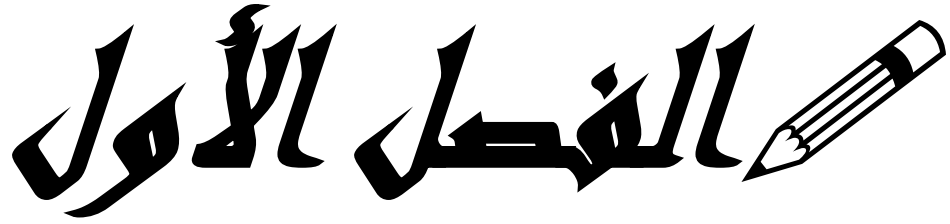
ثامنا : هيكل الدراسة.

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ولاختبار الفرضيات ولتحقيق الأهداف المتبقات من الموضوع، قمنا بتقسيم هذا الأخير إلى 3 فصول، فصلين لدراسة الجانب النظري وفصل لدراسة الجانب التطبيقي، وتسبق هذه الفصول مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة.

قمنا بتقسيم الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان **"الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية"** إلى مبحثين، تعلق المبحث الأول بماهية نظام الرقابة الداخلية أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أساسيات نظام الرقابة الداخلية.

بينما قدم الفصل الثاني بعنوان **"تحسين الأداء المالي للمؤسسة"** وجاء تقييمه إلى 3 مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الأداء المالي، فيما يعالج المبحث الثاني أسس الأداء المالي، و المبحث الثالث حول **علاقة** الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

بينما الفصل الثالث الذي خصصناه للدراسة الميدانية و الذي جاء تحت عنوان دراسة ميدانية **بمؤسسة ميناء مستغانم" EPM "** ، فقد قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول المعني بتقديم عام حول مؤسسة ميناء مستغانم ، و المبحث الثاني واقع الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة والذي درسنا فيه أدوات وأساليب جمع البيانات ,ثم عرض وتحليل المقابلة وفي الأخير عرض النسب والمؤشرات المالية وتحليلها.



المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني : أساسيات نظام الرقابة الداخلية .

تمهيد.

بوجود التطور المستمر في البيئة الاقتصادية وتزايد حجم العمليات التجارية، أصبحت الرقابة الداخلية للأداء المالي أمرًا لا غنى عنه في عالم الأعمال المعاصر.

تعتبر الرقابة الداخلية عملية حيوية تهدف إلى ضمان شفافية ونزاهة في كافة المجالات وكذا ميدان العمليات المالية داخل المؤسسة، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة.

في ظل توسع نطاق الأعمال وتنوعها، بات من الضروري النظر في الرقابة الداخلية كأداة أساسية لضمان استخدام الموارد والأصول بفعالية وكفاءة، وتحقيق التوجهات المحددة سلفًا من قبل الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الرقابة الداخلية دورًا حاسمًا في تحقيق مصداقية القوائم المالية، مما يؤدي إلى بناء الثقة لدى المستثمرين والجمهور.

ومع تطور مفهوم الرقابة الداخلية، يجب أن نفهم أنها لم تعد مجرد إجراءات تقليدية، بل أصبحت إستراتيجية متطورة تتطلب توظيف تقنيات حديثة وأساليب مبتكرة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

من هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية، وتقديم تحليل شامل لأهميتها وتطورها في سياق البيئة الاقتصادية المتغيرة، مع التركيز على كيفية تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية بطريقة مبتكرة وفعالة لضمان النتائج الإيجابية على المدى الطويل.

ومن هنا سوف نتطرق إلى الفصل الأول:

- **الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية.**

وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأول :** ماهية نظام الرقابة الداخلية.
- **المبحث الثاني :** أساسيات نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية.

في عالم الأعمال اليوم، يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استدامة ونجاح المؤسسات والشركات. يتجلى دور هذا النظام في تحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان التزامها بالقوانين واللوائح، وتقييم ومراقبة الأداء، وحماية الموارد والأصول. يصمم نظام الرقابة الداخلية من طرف المؤسسة ويتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظام الرقابة الداخلية.

الرقابة كنظام تعتبر قديمة النشأة لكن بتفصيلنا بين الخارجية والداخلية منها فيمكننا إدراك أن الرقابة الخارجية أقدم مقارنة بالرقابة الداخلية، هذه الأخيرة اقتصرت في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي ليتطور الأمر بتطور المؤسسات، لتصبح الرقابة الداخلية أداة لفحص وتقييم فعالية الأساليب الرقابية وتزويد الإدارة بالمعلومات.[1]

الرقابة الداخلية بمفهومها الحالي لم تظهر إلا في العصر الحديث (الثورة الصناعية)، فمقارنة المعلومات الأتية من مصدرين مختلفين هو ما اقتصرت عليه إجراءات الرقابة الداخلية في الحضارة الاشورية. اما بالنسبة للحضارة الرومانية فقد عرفت إجراء جديد يتمثل في تقسيم وفصل المسؤوليات، حيث مسؤولية إقرار النفقة وتحديد قيمة الضرائب من إختصاص مجلس الحكومة الروماني، في حين أن مهمة جمع الضرائب والإحتفاظ بالأموال كانت مسؤولية القضاء.

لوكا باشيلو (Locu Paciolo): الكاتب الإيطالي في العصور الوسطى كان قد أورد في كتابه القيد المزدوج (1495)، ونصح بضرورة إجراء الجرد المادي كوسيلة من وسائل الرقابة الداخلية. أما في العصر الحديث فإن تطور المؤسسات والشركات وكبر حجمها وكذا تنوع طبائعها بالإضافة إلى واقع إنتقال الإدارة من أصحاب رؤوس الأموال إلى مدراء تنفيذيين ومهندسين والذي أدى إلى حتمية تواجد الرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم

[1] مداح فتيحة، الرقابة الداخلية على ضمان موثوقية التسيير في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019، ص31.

محاسبي هدفه المحافظة على رأس المال. مع هذا التقدم البشري الشامل أصبحت إدارة مشروع تتطلب تنظيما داخليا يتيح رقابة ومتابعة أعمال العاملين القائمين على تنفيذ خطط وتوجيهات المديرين الذين بدورهم يخضعون لرقابة أصحاب رؤوس الأموال[1]

المطلب الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية وأهميته.

سنتطرق إلى مفهوم نظام الرقابة الداخلية ثم إلى أهميته.

أولا: تعريف نظام الرقابة الداخلية.

من الطبيعي أن يكون لموضوع متشعب عرف تطورا تاريخيا مثل نظم الرقابة الداخلية عدة تعاريف، نذكر منها:

التعريف الأول: يمكن القول أن الرقابة الداخلية هي كافة السياسات والضوابط والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة سعيا فالوصول إلى هدفها المتمثل في تحقيق إدارة منظمة مستدامة الكفاءة وملتزمة العمل بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومكافحة الغش والخطأ وتقديم سجلات محاسبية دقيقة ومتكاملة[2].

التعريف الثاني: عرفت الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة **(IFAC)** المؤسسة للمعايير الدولية للمراجع**(IAG)** ، نظام الرقابة الداخلية على أنه ذلك النظام المتضمن للخطة التنظيمية الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، وقاية أو اكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية، وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية[3].

التعريف الثالث :وقد عرف تقرير لجنة **(coso)** الرقابة الداخلية بأنها العملية التي يتم تصميمها لتوفير تأكيد مناسب بفعالية وكفاءة عمليات التشغيل و بإمكانية الثقة في القوائم

[1] عبد الفتاح الصحن، محمد سريا، الرقابة والمراجعة على المستوى الكلي والجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 09.
[2] عطاء الله أحمد سويلم الحسان، التدقيق والرقابة في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص56.
[3] طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،المراجعة وتدقيق الحسابات،ديوانا لمطبوعات الجامعية،الجزائر،2003،ص 86.

المالية وبالالتزام بالقوانين و اللوائح، وهي عملية تتأثر بمجلس الإدارة ،الأفراد الآخرين ، ويتم تصميمها الإعطاء تأكيد معقول وليس تأكيد مطلق بخصوص تحقيق الأهداف التالية:

1. الاعتماد على القوائم المالية؛
2. التحقق من كفاءة وفعالية التشغيل ؛
3. التحقق من الالتزام بالقوانين و اللوائح[1].

الرقابة الداخلية كنظام قائم بحد ذاته، باختصار يمكننا القول أنها خطة تنظيمية ومجموعة من الإجراءات والوسائل المبنية لأجل حماية الأصول والتأكد من صحة البيانات المحاسبية، ويعتبر هذا التعريف أشمل لكونه يتضمن أنظمة الضبط الداخلي والتدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة المالية وغير المالية وذلك لتحقيق الرقابة الوقائية(لمنع الغش والأخطاء والتلاعب)والسرعة في اكتشافها عند حدوثها وكذلك السيطرة عن مواطن الإسراف في استخدام الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الإنتاجية[2].

ثانيا: أهمية نظام الرقابة الداخلية.

أهمية بالغة للمؤسسة، هي تلك التي يكتسيها نظام الرقابة الداخلية فزيادة اتساع النشاط الاقتصادي أدى إلى إبراز رغبة جلية في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفعالية الإدارة في مختلف الوحدات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية التي تعد واحدة من أهم أدوات الرقابة، حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- ✓ فعالية رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج مختلفة.
- ✓ مدى تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل برامج الوحدة.
- ✓ مدى ما يقوم به المراجع الخارج من خطوات ما يبذله من مجهود هو ومساعديه في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرامج مراجعته ونطاق هذه البرامج وما يشمله من إجمال أو تفضيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة أو المنشأة موضوع التدقيق.
- ✓ زيادة كفاءة العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال الموكلة لكل منهم

[1] محمد السيد سرايا وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار التعليم الجامعة، الإسكندرية، 2012 ، ص 23.
[2] غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية، الدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006 ، ص207 .

- ✓ المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة برامج المنشأة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها،ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت الرقابة وقائية كلما أمكن ذلك[1].

المطلب الثالث: مكونات وأهداف نظام الرقابة الداخلية.

لنظام الرقابة الداخلية عدة معايير(مكونات) وأهداف وجب تسليط الضوء عليها:

أولا: مكونات (معايير) نظام الرقابة الداخلية

هذه المعايير هي الحد الأدنى من الجودة المطلوبة لأنظمة الرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص، هذه المعايير هي أساس يمكن من تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ونعرض هذه المعايير كما يلي:

البيئة الرقابية: يجب أن تكون إيجابية فهي أساس لكل المعايير، فهي تؤثر على عدة عوامل من أهمها:

- ✓ نزاهة الإدارة والعاملين وقيمهم الأخلاقية.
- ✓ التزام الإدارة بالكفاءة اللازمة، وبفلسفة أي نظرة جيدة.
- ✓ الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطارا للإدارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات حتى تتحقق أهداف الشركة.
- ✓ علاقة المالكين بالشركة وعلاقة أصحاب المصالح بالشركة.

تقييم المخاطر: سواء كانت مؤثرات داخلية أو خارجية ذات خطورة ما، فأنظمة الرقابة الداخلية تفسح المجال لتقييمها كمخاطر تواجهها الشركة، كما يعتبر وضع أهداف واضحة وثابتة للشركة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر، ذلك لأن خطط الأداء طويلة الأجل تعتمد بالأساس على أهداف معدة مسبقا.[2]

النشاطات الرقابية: القيام بتوجيهات الإدارة كضمان يحتاج لتوافر أنشطة رقابية، بحيث

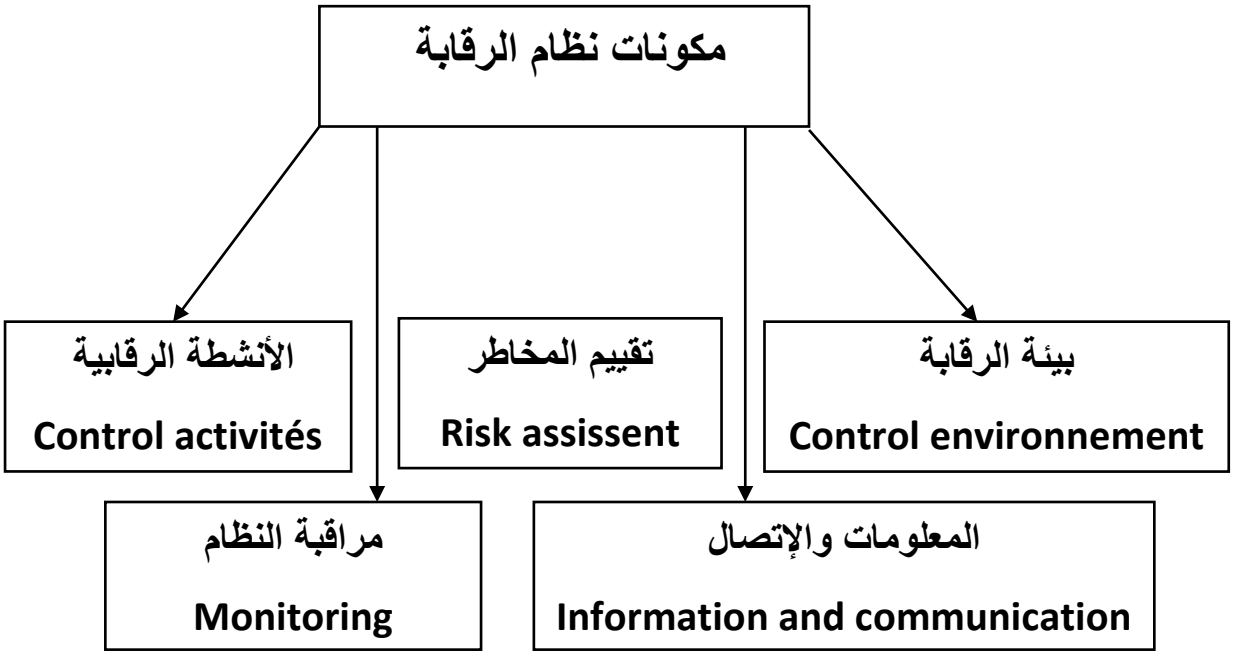
[1] د/عطاء الله أحمد سويلم الحسان، التدقيق والرقابة في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص61.
[2] د/عطاء الله أحمد سويلم الحسان، مرجع سبق ذكره، ص52.

يتوجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة وكفؤة في تحقيق الأهداف الرقابية للشركة، أن النشاطات الرقابية عبارة عن سياسات وإجراءات وآليات تدعم وهي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر، ومن أمثلة هذه النشاطات الرقابية (المصادقات، التأكيدات ومراجعة الأداء، الحفاظ على إجراءات الأمن، الحفاظ على السجلات بشكل عام).

المعلومات والإتصالات: تسجيل المعلومات وإيصالها هي أمر واجب داخل الشركة وذلك بشكل وإطار زمني يساعد على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى. وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها، عليها القيام باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها. يكون الاتصال فعالا عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل والعكس أو بشكل أفقي (من كل الاتجاهات)، كما تحرص الإدارة على وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية يكون لها أثرا في تحقيق الشركة لأهدافها.

مراقبة النظام:تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء خلال فترة زمنية معينة، فهي تضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان إستمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية.[1]

الشكل رقم (1-1): يوضح مكونات نظام الرقابة الداخلية



[1]الدكتور عطاء الله أحمد سويلم الحسان، مرجع سبق ذكره، ص53.

المصدر: من إعداد الطالبين مما سبق ذكره

ثانيا: أهداف نظام الرقابة الداخلية

اجتمعت غالبية استنتاجات الباحثين على أن أهداف نظام الرقابة الداخلية تتلخص فيما يلي:

1. **التحكم في المؤسسة:** يعني التحكم في مختلف عناصر أو أنشطة عمل المؤسسة من خط إنتاج إلى النفقات وكذا عمليات التوزيع، وقبله التخطيط والإنتاج.
2. **حماية الأصول:** هو واحد من أهم أهداف نظم الرقابة الداخلية وهو بإختصار توفير الحماية المادية والمحاسبية والقانونية اللازمة لأصول المؤسسة.
3. **ضمان نوعية المعلومات:**بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات يجب ينبغي إختبار دقة ودرجة الإعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل فالمعلومات.
4. **تشجيع العمل بكفاءة:** إن تفعيل نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله يمكن من ضمان الإستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية في نشاطها عبر التحكم في التكاليف بهدف تحسين مردودية المؤسسة[1].
5. **تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية:** من المهم الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة فهي تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع وإحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح بإطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق الأمثل للأوامر، وينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:
   - ✓ يجب أن يبلغ إلى الجهة الموجه إليها.
   - ✓ يجب أن يكون واضحا مفهوما.
   - ✓ يجب أن تتوفر وسائل التنفيد.
   - ✓ يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيد[2].

[1] عبد الفتاح الصحن، محمد سريا، ص 135-136.
[2] طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،مرجع سبق ذكره، ص21-92.

المبحث الثاني: أساسيات نظام الرقابة الداخلية

نظام الرقابة الداخلية باعتباره جهاز أساسي في يد المؤسسة، يتكون من عدة وسائل وجب التطرق إليها،بالإضافة إلى أن تقييم هذا النظام هو مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة والأهداف المرجوة وكذا معرفة مدى الإلتزام بهذه العناصر، وحتى تتم عملية التقييم يجب على النظام أن يتوفر على عدة مقومات وإجراءات تزيد من كفاءته، وتساعده في الوصول إلى إتخاد القرار الأمثل.

المطلب الأول: وسائل نظام الرقابة الداخلية

تستخدم نظم الرقابة الداخلية عدة وسائل منها:

1- الخطة التنظيمية:

هي ضرورة حتمية، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المستوحاة وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة والتي تعمل بتنسيق يؤدي لتدفق منتظم للمعلومات.

الخطة التنظيمية تتكون من عناصر أساسية هي كالأتي:

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة.
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع إبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة.
- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل نشاط.
- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل شخص.
- حماية الأصول من خلال تقسيم العمل المهني داخل المؤسسة[1].

2- الطرق والإجراءات:

[1] طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،مرجع سبق ذكره، ص86-87.

إن إحكام وفهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والإلتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشتمل الطرق على طريقة الإستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص إدارة المؤسسة، كما قد تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق الأهداف المرسومة. إذا يمكننا القول أن الطرق والإجراءات تعتبر من أهم وسائل نظم الرقابة الداخلية[1].

3- المقاييس المختلفة:

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة من خلال قياس العناصر التالية:

- درجة مصداقية المعلومات.
- مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية.
- إحترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

كما لا بد لنا أن نشير إلى أن نظام الرقابة الداخلية يشتمل ثلاثة أصناف من الرقابة الداخلية:

- الرقابة الإدارية.
- الرقابة المحاسبية.
- الضبط الداخلي.

أ-الرقابة الإدارية: هي نشاط مخطط يشمل رفع الكفاءة الإنتاجية وإتباع السياسات المرسومة، ويستند على تحضير التقارير الإدارية والمالية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية وتقارير الإنتاج وبرامج التدريب وغير ذلك.

ب- الرقابة المحاسبية: تسعى إلى اختيار الدقة المحاسبية للمعلومات، وتعتمد هذه الرقابة على الإستخدام الأمثل للحاسب الآلي واتباع طريقة القيد المزدوج وحفظ حسابات مراقبة

[1]عبد الوهاب نصر علي، السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال "الواقع والافاق"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص60.

إجمالية وتجهيز موازين مراجعة دورية وعمل التدقيق الدوري وغيره.

ج- الضبط الداخلي: يهدف إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف، ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات والإختصاصات، وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وينفد المعاملات بصورة تلقائية مستمرة مع مراعات أن يراجع عمل كل موظف من قبل موظف اخر ضمنا لسير العمل الحسن وتدارك الأخطاء والهفوات[1].

-أوجه الإختلاف بين الرقابة المحاسبية والإدارية من ناحية طبيعة الرقابة وأهدافها:

الجدول رقم (1-1): يوضح أوجه الإختلاف بين الرقابة المحاسبية والإدارية

❖ أوجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	-حماية الأصول من الضياع والإختلاس وسوء الإستخدام. - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية.	- التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. - التحقق من الإلتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة المؤسسة.
طبيعة عملية الرقابة	-التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. - التحقق من أن عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.	- التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر:عبد الوهاب نصر علي، السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص65.

[1] الدكتور عطاء الله أحمد سويلم الحسان، مرجع سبق ذكره، ص49-50.

المطلب الثاني: مقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية

سنتطرق في هذا المطلب لعنصرين يخصان نظام الرقابة الداخلية:

أولا: مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية القوي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة في الخطة العامة من جهة ويسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة أخرى، هذا في حال ما إذا توفرت مقومات رئيسية تعكس قوة وفعالية هذا النظام[1] والمتمثلة في:

- ✓ **فصل المهام:** يشكل فصل المسؤوليات أو الوظائف وسيلة من وسائل المراقبة الأساسية التي تساعد على إنجاز العملية في مجملها، بحيث تقلص من خطر التلاعب وتشمل الوظائف التي تستوجب فصلها تلك المتعلقة بإصدار أوامر الصرف والتنفيد والحماية والتسجيل وكذلك عمليات تطوير الأنظمة.
- ✓ **التنظيم:** الوحدات الخاضعة للرقابة الداخلية ملزمة على توفير تصميم للتنظيم يحدد المسؤوليات والصلاحيات وكذلك إجراءات عمل تشخيص قنوات المعلومات للعمل اليومي، كما يجب توضيح تفويض الصلاحيات كيفما كان نوعها لتفعيل محاسبة المسؤولية.
- ✓ **عمليات المراقبة:** ترتكز أساسا على حماية مكونات الأصول من خلال عدة إجراءات أمنية للتأكد أن الوصول إليها مقتصر فقط على المستخدمين المرخص لهم،تشمل هذه العمليات تحري دقة العمليات المحاسبية، المقارنات، رقابة مادية على أصول وممتلكات المؤسسة،أو من خلال نظام محاسبي يقوم على مجموعة ملائمة من المستندات والسجلات المحاسبية ودليل الحساب.
- ✓ **الترخيص والتأشير:** لا بد أن يسبق **أي** قرارات تنفيذ أو عمليات ترخيصا أو تأشيرة من مسؤول متخصص ويجب أن تكون حدود هذه التراخيص دقيقة.

[1]صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة القرض الشعبي الجزائري، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم المالية فرع نقود ومالية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر1، ص73.

- ✓ **الموظفون:** وجوب التأكد من أن جل الموظفين مؤهلين ويتمتعون بالقدرات التي تناسب مسؤولياتهم، لأن السير الجيد لأي نظام يرتبط بالضرورة بكفاءة ونزاهة وإستقامة الموظفين لذا تشكل المهارات والكفاءة والمميزات الفردية عناصر هامة يجب أخدها بعين الإعتبارعند وضع أي نظام مراقبة.
- ✓ **التسيير:** يتعلق الأمر بالتسيير الحسن للعمليات بصفة عامة وكذلك بعمليات المراقبة التي يقوم بها الإداريون خارج أوقات العمل اليومي العادي وتظم مراقبة الإشراف العام الذي يمارسه هؤلاء الإداريون، كذلك فحص معلومات التسيير ومقارنتها بالميزانيات ومقاييس الأداء وكل إجراء يهم الفحص.
- ✓ **الإشراف على العمل:** يجب أن يحتوي كل نظام مراقبة داخلية اعتماد وسيلة الإشراف على سير العمل اليومي للعمليات وعلى تسجيلها وذلك من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد.
- ✓ **المراجعة الداخلية (المراقب المالي):**يمارس المراقب المالي مهمة مراقبة مستمرة لمجالات واسعة بحيث يحق له رد أو الإعتراض على صرف مستند ما لم يكن مكتمل الشروط وفقا لإجراءات العمل المعتمد، أو وفق الأنظمة والتعليمات المصرح بها في العمل[1].

ثانيا: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

يجب إتخاد عدة إجراءات تخص نظام الرقابة الداخلية لتحقيق دعم لمقوماته الرئيسية، ويمكن تقسيمها لعدة أصناف:

- إجراءات تنظيمية وإدارية.

- إجراءات محاسبية.

- إجراءات عامة.

1- إجراءات تنظيمية وإدارية:

[1]خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص138.

- ✓ تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل.
- ✓ توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما من البداية للنهاية وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف أخر.
- ✓ توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الخطأ والإهمال.
- ✓ تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:

أ) وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها :Initiation Authorization

ب)وظيفة تنفيد العمليات:Operation

ج) وظيفة الإحتفاظ بعهد الأصول :Custodianship

د) وظيفة القيد والتسجيل :Record-Keeping

- ✓ تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في صالة واحدة.
- ✓ إيجاد روتين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص أخر مسؤول.
- ✓ إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات لإثبات ما قام به من عمل.
- ✓ إستخراج المستندات من أصل وعدة صور (وأحيانا من عدة ألوان) تختص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين.
- ✓ إجراء حركة التنقلات بين الموظفين من حين لأخر بحيث لا يتعارض ذلك بحسن سير العمل[1].
- ✓ ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بالعمل في أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.

2- إجراءات محاسبية:

- ✓ إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص

[1] طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،مرجع سبق ذكره،ص105-108.

الغش والاحتيال،ويساعد إدارة المشروع في الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة.

- ✓ إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسؤولين،ومرفقة به الوثائق المؤيدة الأخرى.
- ✓ عدم إشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف أخر.
- ✓ إستعمال الألات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من إحتمالات الخطأ ويقود إلى سرعة إنجاز العمل.
- ✓ استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الإجمالية.. الخ.
- ✓ إجراء مطابقة دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء.. الخ.
- ✓ القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة والإستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية[1].

- إجراءات عامة:

- ✓ التأمين على ممتلكات المنشأة ضد جميع الأخطار.
- ✓ التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهد نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية.
- ✓ وضع نظام وقائي سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر[2].
- ✓ استخدام وسيلة الرقابة الحدية بجعل سلطات الإعتماد متمشية مع المسؤولية، فقد يختص رئيس القسم مثلا باعتماد الصرف في حدود عشرة دنانير بينما رئيس الدائرة يختص باعتماد الصرف في حدود مائتي دينار وهكذا.
- ✓ استخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمشروع في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والإختلاس وغالبا ما تناط هذه السلطة بقسم المراجعة الداخلية.

[1] د/خالد أمين عبد الله،علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار الأوائل للطباعة والنشر،عمان الاردن، الطبعة الأولى للنشر2000، ص171-172.

[2]خلف عبد الله الواردات،مرجع سبق ذكره، ص141.

✓ استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المشروع كتوقيع الشيكات وعهدة الخزائن والنقدية[1].

المطلب الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية.

يمكن تقييم هذا النظام اعتمادا على ثلاثة طرق ممكنة:

أولا: عن طريق الأسلوب الوصفي للرقابة الداخلية

يتطلب هذا الأسلوب قيام المراجع بتحضير قائمة تحتوي عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، ومنه يتوضح للمراجع كيفية سير العمليات بمختلف تفاصيلها المصاحبة، يقوم المراجع بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها لنهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.

لكن ما يعاب عن هذه الطريقة هو صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات وكذا صعوبة الفهم بالنسبة للقارئ الخارجي.

ثانيا: عن طريق خرائط التدفق

يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية في المؤسسة في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند أو الجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها واتمامها، ويمكن ان يضاف للخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها. كما يجب مراعات ما يلي عند اعداد هذه الخرائط:

- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم.
- إضافة معلومات أسفل الخريطة إذا لم تكن واضحة.

[1]/خالد أمين عبد الله،مرجع سبق ذكره، ص173.

- يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند والجهة التي ترسل إليه.

ومن مميزات هذه الخريطة أنها تعطي لمعدها أو قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه في الحكم على مدى جودته بسرعة وسهولة أكبر، ويعاب على هذه الطريقة أن اعدادها يتطلب وقت طويل، كما أنها تصبح صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلا على أنها لا تبين الإجراءات الإستثنائية والتي قد تعتبر ذات أهمية كبيرة لتقييم نظام الرقابة الداخلية[1].

مع العلم أنه يوجد نوعين من خرائط التدفق وهما:

- خرائط التدفق العمودية.
- خرائط التدفق الأفقية.

1- خرائط التدفق العمودية: يتميز هذا النوع بشكله العمودي

جدول رقم (1-2): خريطة تدفق عمودية

- زبون. .... - خريطة. ..... - التاريخ.		
وصف كتابي (نثري)	عملية رقم.	وصف بياني

المصدر: شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، علوم إقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2003,2004، ص114.

[1] شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، علوم إقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2003,2004، ص111-112.

2- خرائط التدفق الأفقية: عكس الأول، ففي هذا النوع من خرائط التدفق يتم الإنتقال من مصلحة لأخرى أفقيا.

جدول رقم (1-3): خريطة تدفق أفقية

- زبون.... - خريطة.... - التاريخ....					
المصلحة أ	المصلحة ب	المصلحة ج	المصلحة د	المصلحة ه	المصلحة و

المصدر: شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، علوم إقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2003,2004، ص115.

ثالثا: عن طريق الإستبيان

يعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب إستعمالا من طرف المراجعين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث تقوم بعض المؤسسات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة بتحضير قائمة نموذجية تشمل قائمة واقعية من الأسئلة تخص جملة من الأنظمة الفرعية للنشاط داخل المؤسسة في شكل جداول هي كالأتي:

مدى صحة التنظيم المحاسبي، تأمين المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي، المشتريات، المبيعات، المخزونات، المقبوضات النقدية، الرواتب والأجور[1].

[1] طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،مرجع سبق ذكره، ص161.

❖ **مدى صحة التنظيم المحاسبي "كمثال":**

جدول رقم (1-4): مثال عن استبيان مدى صحة التنظيم المحاسبي

	ملف	المراجع		
	موضوع الإستمارة: النظام المحاسبي	التاريخ		
		الجواب بنعم أو لا		الملاحظات
01	هل يوجد مخطط لمصلحة المحاسبة؟			
	أ-هل توجد مهام محددة منفصلة لكل شخص في هذه المصلحة؟ ب- هل التحديد منظم يوميا؟ ج- هل التحديد يضع فالحسبان تبديل الأشخاص عند العطلة؟			
02	هل يوجد دفتر لتحديد الإجراءات المحاسبية؟			
	هذا الدفتر: أ- منظم يوميا. ب- تحت مراقبة مسؤول كفئ.			

المصدر: طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،مرجع سبق ذكره، ص162.

خلاصة:

اتضح لما بشكل جلي في هذا الفصل أن أهم أسباب بروز نظم الرقابة الداخلية كحاجة حتمية في مؤسسات الاقتصاد الحديث هو انفصال الملكية عن الإدارة وما تفرضه من ضرورة تفعيل الرقابة الداخلية لضمان حسن الإستغلال وتعظيم المكاسب، فقد عرفنا الرقابة الداخلية على أنها كل الوسائل والإجراءات والطرق التي تتبعها الإدارة للمحافظة على أصول المؤسسة وضمان دقة المعلومات المحاسبية وكذا تحقيق الكفاءة التشغيلية.

تطرقنا في هذا الفصل لمكونات الرقابة الداخلية التي تحقق من خلالها أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مختلف وسائل نظم الرقابة الداخلية وكذا مقومات الرقابة الداخلية وإجراءاتها المتمثلة في الإجراءات الإدارية والمحاسبية والعامة منها. تطرقنا أيضا إلى طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية سواء عن طريق الأسلوب الوصفي أو عن طريق خرائط التدفق أو الإستبيان وكلن عيوبه وإيجابياته.

الفصل الثاني

المبحث الأول : ماهية الأداء المالي .

المبحث الثاني : أسس الأداء المالي .

المبحث الثالث : علاقة الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

تمهيد :

شهد عصرنا الحالي العديد من التغيرات و التطورات خاصة في المجال الاقتصادي حيث امتاز بالتعقيد و التقلب و المنافسة هذا ما أدى لزياد كفاءة فعالية المؤسسات ما جعلها تتبنى موضوع الأداء المالي باعتباره الدافع الأساسي لاستمرار و وجود المؤسسات خاصة الصغيرة منها و المتوسطة .

ويعتبر مفهوم الأداء المالي من أكثر المفاهيم الاقتصادية شمولا ، إذ ينطوي على العديد المواضيع الجوهرية بنجاح أو فشل أي مؤسسة، أما من الناحية العملية فقد اهتمت جميع المؤسسات بهذا الموضوع ولقد سعت من خلالها لتحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تمثل عنصر هاما لاستمرارها وتحقيق أرباحها.

ومنه فإن هذا الفصل يهدف إلى التعرف على مفهوم الأداء المالي وأهميته، بالإضافة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي، وأساليب قياسه ، وفي الأخير كيف يمكن أن يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال خطوات ومؤشرات والعلاقة بينهما، ووصولا لهذا الهدف سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي.

المبحث الثاني: أسس الأداء المالي.

المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في بتحسين الأداء المالي.

المبحث الأول : ماهية الأداء المالي .

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مكان لإنتاج القيم على شكل سلع وخدمات وهذه القيم ترتبط ارتباطا وثيقا بعوامل الإنتاج المستعملة وطرق استعمالها في المؤسسة والعاملان اللذان يتطلعان بالدور القيادي فيها ...هما العامل المالي والبشري، فإذا تصرف العامل البشري بطريقة عقلانية وعلمية واقتصادية مفيدة كانت لها نتائج مرضية.

من هنا تأتي أهمية الاهتمام بالموارد المالية في المؤسسة وقد ظهر هذا الاهتمام في أول الأمر لدى البنوك ورجال الأعمال إذ يعتبرون الممولون للمؤسسات، ويتمثل هذا الاهتمام بمراقبة الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي .

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي من الضروري أولا تحديد مفهوم الأداء.

1. مفهوم الأداء:

إن تحديد تعاريف و مفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة الفعالية ،الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفا وحيدا والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة performer التي تعني إعطاء, و ذلك بأسلوب كلي, شكل لشيء ما, بعد ما اشتقت منها لفظة performance و أعطتها معناها, و يرى بعض الباحثين فيه ما يلي:" أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و

الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها . الفعالية تحدد في أي مسؤولية تحقق الأهداف. الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".[1]

2. مفهوم الأداء المالي.

لقد تعددت تعاريف الأداء المالي لتعدد الجهة التي ينظر لها بحيث كل طرف يفسره بما يخدم مصالحه ويمكن تعريفه على أنه:

- يعرف الأداء المالي على أنه قياس لمدى إنجاز الأهداف من خلال استخدام المقاييس المالية.[2]

- يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي

تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[3]

ومما سبق فإن الأداء المالي هو:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة. فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنحاز إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

[1] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- قياس وتقسيم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص42.
[2] ناظم حسين عبد الصمد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص134.
[3] طاهر منصور، حسين شهدة، استراتيجية التنويع والأداء المالي، دراسة ميدانية في منشاة عراقية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003، ص 296.

- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة لكل أو لجانت معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

و تعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى لأداء بدقة وفعالية.[1]

المطلب الثاني : أهمية و خصائص الأداء المالي.

يتميز الأداء المالي بمجموعة من الخصائص وله أهمية بالغة في معظم المؤسسات حيث يعمل على تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة والمستثمرين.

أولا: أهمية الأداء المالي.

تتحدد أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساعد في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية مما يساهم في تحديد مواطن القوة والضعف وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات المالية، والتنبؤ باستمرار الأداء المالي ، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلتها في نفس القطاع، أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

وتكمن أهمية الأداء المالي في زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي وبالتالي فرص استثمارية أكبر، وكذا تدني تكلفة رأس المال نظرا للأداء التشغيلي الأفضل الناجم عن تخصيص أفضل للموارد المتاحة وخفض الأزمات المالية مع إمكانية التحكم فيها ، كما يقدم معلومات ملائمة من خلال التقارير مما يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الرشيدة و الملائمة.[2]

[1] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 37.
[2] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص46.

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية : تقييم ربحية المؤسسة ، تقييم سيولة المؤسسة ، تقييم تطور نشاط المؤسسة ، تقييم مديونية المؤسسة .

ثانيا: خصائص الأداء المالي .

- أداة لتدارك الثغرات و المشاكل و المعيقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة .
- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها اتجاه شركة ناجحة .
- أداة لتحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج و معايير مالية أفضل .
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.[1]

المطالب الثالث : أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للنجاح في وضع نظام سليم للتخطيط و مراقبة الأداء المالي للمؤسسات في الأهداف التالية :

1. التوازن المالي.

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة و يمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت و الأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية ، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات المتحصلات وبصفة عامة بين استخدامات الأموال و مصادرها."[2]

ومنه يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة لأصول الثابتة.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة و اليسر المالي للمؤسسة، و تكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تامين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 30.

[2] Josette Peyrard, **Analyse financière**, librairie Vuibert, 8ème-ed, Paris,1999, P201.

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي .

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير .

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجه المؤسسة.

2. نمو المؤسسة.

يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحديد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

3. الربحية والمردودية.

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح، وتمثلت نسب الربحية بالدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية **(**الأرباح الصافية مقسومة على حقوق الملكية**)** ويقيس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل رأس المال المستثمر في الشركة، ويتوقع أن تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية وعوائد السهم علاقة موجبة.

4. السيولة و اليسر المالي.

تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة، المخزونات و القيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها و تأدية بعض المدفوعات. وبصفة عامة قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الأضرار بثلاث مصالح هي :[1]

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 30.

- المؤسسة: تحد السيولة من تطور و نمو المؤسسة، و ذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

- أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراءفي تسديد ديون الموردين.

- عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء بالتالي تناقلها من اليسر إلى العسر و هذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها و خاصة في ظروف المحيط الحالي .

- ❖ فكل هذه المشاكل المتربة عن نقس السيولة، تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد.[1]

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، و يتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق

ديونها الطويلة و المتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل و المتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.[2]

المبحث الثاني : أسس الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من أهم الأمور التي أصبحت ذات أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر جزءا هاما من الأداء الشامل كما يعتبر المرآة الكاشفة للوضعية المالية للمؤسسة و هذا ما سنحاول تبيانه من خلال مختلف المطالب التي سوف تعالج تحت ظل هذا المبحث.

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 30.
[2] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق الذكر، ص 259.

المطلب الأول : معايير الأداء المالي

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمنشأة لان الحكم على طبيعة تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية وهي:[1]

1- المعايير التاريخية للمنشاة :وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

2- المعايير المطلقة: وتأخذ هذه المعايير شكل ثابت لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسب ذات العلاقة في منشأة معينة مثل التداول (2) مرة والنسب السريعة (1) مرة.

3- المعايير القطاعية: يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط للأداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، خاصة وان المنشآت تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

4- المعايير المستهدفة: وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) و بالتالي فان مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه التباعد بين الأداء الفعلي و المخطط و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء المالي .

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي:

الهيكل التنظيمي.

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بال شركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات . حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز

[1] حميد العلي أسعد، الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2012، ص 78.

الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار لأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

التكنولوجيا.

هي عبارة عن الأساليب والمهارات الطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، منها تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفق المواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج 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 أنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية[1].

المناخ التنظيمي.

وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وعملياتها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات اتخاذها .وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص51-52.

الحجم.

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد 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 يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجابا من حيث 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 حجم والأداء علاقة طردية[1].

المطلب الثالث : أساليب قياس الأداء المالي .

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات كونه يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ولكونه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة ،مما يستوجب قيامها باستخدام عدد من المؤشرات التقليدية و الحديثة التي تقيس الأداء المالي لعكس الجوانب الأساسية لعملها.

I. تعريف و أهداف قياس الأداء المالي .

تعتبر عملية قياس الأداء المالي ذات أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي ، حيث أصبح الشغل الشاغل للمسيرين هو البحث عن طرق قياس دقيقة وواضحة ، ذات مصداقية للقيمة الحقيقية للمؤسسة .

- **تعريف قياس الأداء المالي .**

يمكن تعريف قياس الأداء المالي على أنه عبارة عن : إيجاد" كمية أو طاقة عنصر معين مما يستبعد استعمال التخمين والطرق الأخرى التي قد تكون غير دقيقة ولا تفي بالمطلوب.[2]

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص53.

[2] وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 64.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه : " هو عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".[3]

- **أهداف قياس الأداء المالي:**

تتمثل أهداف عملية قياس الأداء المالي في ما يلي:

- تحديد المستوى الأمثل من السيولة وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي مخاطر التوقف عن الدفع؛
- إمكانية تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- العمل على تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة بجمع المعلومات المالية لمختلف المصالح ومعالجتها؛
- يعد قياس الأداء المالي وسيلة مهمة في تحسين مردودية المؤسسات الاقتصادية حيث يبين للمساهمين كل نقاط القوة و الضعف و يساعد على تحليل النتائج.[1]

II. مؤشرات قياس الأداء المالي .

من بين مؤشرات قياس الأداء المالي ، لدينا مؤشرات تقليدية و مؤشرات حديثة .

1. المؤشرات التقليدية :

تقسم مؤشرات الأداء المالي إلى ثلاث فروع، الأول باستخدام النسب المالية والثاني باستخدام نسب المردودية، الثالث التوازنات المالية و التي يمكن تباينها فيما يلي:

- **التحليل بواسطة النسب المالية:** تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي، ولا يمكن استعمال النسب للحكم على وضعية المؤسسة إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعة من طرف المؤسسة أو من طرف القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة

[3] مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008، ص 150.

[1] شيبي عبد الرحيم، بن بوزيان جازية، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظمة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية يومي 24 و25 أفريل 2006 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، ص 03، الاطلاع: 2023/02/02 23:45.

أسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية، ثم تفسير مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها بالنسب المعيارية المتعارف عليها بين الماليين والمحللين و من أهم هذه النسب نجد:[1]

- نسب السيولة.
- نسب النشاط.
- نسب التمويل و الاستقلالية المالية.
- نسب المردودية

أ- نسب السيولة: تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العام والتعرف على درجة تداول عناصره، والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية، وتتضمن هذه النسبة مجموعة من النسب و هي:

- السيولة العامة.
- السيولة المختصرة.
- السيولة الفورية

نسبة السيولة العامة:هي نسبة تبين مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأموالها المتداولة و التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في تاريخ الاستحقاق و تعطى بالعلاقة الآتية: [2]

نسبة السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتحقيق رأس مال عامل موجب.

[1] بلعالم عائشة، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2014-2015 ص 48.

[2] منير صالح الهندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، طبعة2، الإسكندرية 1991، ص 46-48.

أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأس مال معدوم أي لا يمكنها الوفاء بالتزاماتها.

أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة أو تخفيض ديونها القصيرة وزيادة أصولها المتداولة.

نسبة السيولة المختصرة: تحدد مدى كفاءة المؤسسة في تغطية التزاماتها الجارية بالأصول المتداولة وتعطى بالعلاقة الآتية:

نسبة السيولة المختصرة = (الأصول الجارية - المخزونات) / الخصوم الجارية

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة للمؤسسة وإمكانية الدفع دون صعوبات.

نسبة السيولة الحالية (الفورية):تعطى هذه النسبة القدرة على مقارنة السيولة الموجودة حاليا تحت تصرف المؤسسة بالديون قصيرة الأجل وتعطى بالعلاقة التالية :

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة (خزينة الأصول)/ الخصوم الجارية

حدودها بين 0.2 كحد أدنى و 0.3 كحد أقصى، اذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها لتعطي أكثر مردودية ، أي القيم الجاهزة غطت الديون القصيرة و بقي الفائض ، أي فرصة ضائعة .[1]

ب- نسب النشاط: تقيس الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنة فيما بين مستويات المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات.

ويمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي :

[1] عبد الرحمان التوفيق، أساسيات التحليل المالي، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، 2008، ص 62-63.

معدل دوران المخزون : تمثل هذه النسبة سرعة دوران المخزون لدى المؤسسة و هي تعبر عن عدد المرات التي يدور المخزون خلال دورة الاستغلال و تحسب كما يلي:[1]

في المؤسسات التجارية :

تكلفة شراء بضاعة / متوسط المخزون

معدل دوران الأصول المتداولة : يعني ذلك دراسة العلاقة بين الأصول و استخداماتها و تعبر هذه النسبة على مدى كفاءة إدارة هذا النوع من الأصول و توليد مبيعات منها:

و يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

صافي المبيعات / الأصول المتداولة

ج- نسب التمويل و الاستقلالية المالية: تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة و مكوناته و مدى اعتمادها عن المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية و من أهم هذه النسب نجد ما يلي:

نسبة التمويل الدائم : تعبر هذه النسبة على مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الدائمة / الأصول الثابتة = 1

يجب أن تكون قيمة هذه النسبة تساوي "1" أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، و هو ما يجعل رأس المال العامل معدوم.

نسبة التمويل الذاتي : توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة ونحسب بالعلاقة التالية :

الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

[1] أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (مفاهيم ونظريات تطبيقية) طبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996 ص 167.

كلما كانت هذه النسبة أكبر من 1 كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

الأموال الخاصة / مجموع الديون

عادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و 2، و إذا كانت كذلك فان البنوك توافق على إقراض المؤسسة.

نسبة التمويل الخارجي : تعبر هذه النسبة على مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل، و تحسب بالعلاقة التالية:

مجموع الديون / مجموع الخصوم

كلما قلت هذه النسبة زادت من ثقة الممولين في قدرة المؤسسة بالوفاء بديونها.

د - نسب المردودية :تغير هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية و كفاءة للحصول على العائد و من أهم هذه النسب ما يلي:

المردودية المالية : تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة و تحسب بالعلاقة التالية :[2]

النتيجة **(R net)** / الأموال الخاصة **(CP)** الصافية

من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تجد المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة إلى ذلك.

المردودية الاقتصادية: تعبر عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح و تحسب بالعلاقة التالية:[1]

النتيجة الصافية / مجموع الأصول

[1] Stéphane Griffith, gestion Financière, édition Chihab, Alger,1996, P373.
[2] Jean Peine, gestion financière, Paris, p1986, P181-182.

المردودية التجارية : (نسبة الربحية الصافية) تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، و تحسب كالآتي:

النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الضرائب

لا يتوقف استخدام هذه النسبة على دراسة المؤسسة بحد ذاتها فقط، بل تسع إلى حدد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، لأن ضعف هذه النسبة أمام نسب المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

مردودية النشاط :(نسبة الهامش الإجمالي) تسمح هذه النسبة باكتشاف القدرات التجارية للمؤسسة، و تحسب بالعلاقة التالية:

الهامش الإجمالي / رقم الأعمال خارج

و من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة.

❖ **مؤشرات التوازن المالي :** هناك 3 توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي و تتمثل أساسا في رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، و الخزينة.

رأس المال العامل FR:هو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، و يمكن حسابه بطريقتين:[2]

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة FR> 0

من أسفل الميزانية :

رأس المال العامل = الأموال المتداولة – الديون قصيرة الأجل FR>

[1] الياس بن ساسي ويوسف بن قريشي، التسيير المالي(الإدارة المالية)، ط2، ج2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011 ص 167.
[2] P.Conson, R. Lavande. Fonds de roulement et Politique Financière. Dunda, Paris, 1982,P08.

جدول رقم(2-1): يوضح عوامل تغير رأس المال العامل.

عوامل انخفاض رأس المال العامل	عوامل ارتفاع رأس المال العامل
• زيادة رأس مال الشركة . • تكوين مختلف الاحتياطات . • ارتفاع القروض طويلة الأجل . • تحقيق الأرباح . • التنازل عن الاستثمارات بالبيع . • تحصيل قروض ممنوحة (طويلة الأجل كالكفالات المدفوعة) • تحصيل القروض المعدومة	• نقص في الأموال الدائمة . • تخفيض رأس المال . • توزيع جزء من الاحتياطات . • حصول خسائر . • الزيادة في مستوى المخزون لمواجهة الطلب الزائد . • ارتفاع تكلفة تمويل نشاطات المؤسسة بزيادة أسعار المواد الأولية والأجور

المصدر : من إعداد الطالبين .

احتياج رأس المال العاملBFR:

تصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها و تسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياج الدورة الاستغلال، فيحاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال، على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الاحتياجات و تحسب بالعلاقة التالية:[1]

احتياج رأس المال العامل BFR = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

تغيرات احتياجات رأس المال العامل:

أ) احتياج رأس المال العامل الموجب: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزويد مدلها عن السنة، و ذلك لتغطية احتياجات الدورة و تقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتوجب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية العجز.

[1] الياس بن ساسي ويوسف بن قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ب) احتياج رأس المال العامل السالب: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، و لا تحتاج على موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

ج) احتياج رأس المال العامل المعدوم : عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال الأمثل للموارد.

الخزينة : هي مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، و هي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.

و يمكن حساب الخزينة بطريقتين:

الخزينة T= رأس المال العامل الإجمالي - احتياج رأس المال العامل الإجمالي.

أو الخزينة T =القيم الجاهزة – سلفات مصرفية

يمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة:

أ) الخزينة الموجبة: هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، و هناك فائض يضم إلى الخزينة.

ب) الخزينة السالبة :نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي أن المؤسسة تفتقر إلى أموال تمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل.

ج) الخزينة الصفرية : هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل ، وهي الوضعية المثلى للخزينة.

2. المؤشرات الحديثة.

تعتبر المؤشرات الحديثة أداة لإثبات صحة النتائج المالية المتوصل إليها في المؤسسات الاقتصادية.

1- مؤشرات حديثة تستعمل لقياس الأداء المالي سنوجزها فيما يلي:

أ- القيمة الاقتصادية المضافة: تعرف على أنها عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة.[1]

وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = رأس المال المستثمر (معدل العائد لهذا رأس المال – تكلفة رأس المال)

وتتمثل الحالات المتعلقة بالقيمة الاقتصادية المضافة في:

- اذا كانت موجبة فإنها تمثل القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة الى ثروة المساهمين.

- اذا كانت سالبة فإن هذا يدل على تدهور ثروة المساهمين أي المؤسسة غير قادرة على تحقيق معدل العائد المطلوب.

ب- القيمة السوقية المضافة : تمثل الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأسمال المستثمر، وتحسب بالعلاقة التالية:[2]

القيمة السوقية المضافة = (القيمة السوقية لإجمالية حقوق الملكية - القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية)

إذا كانت هذه القيمة موجبة تدل على أن عوائد الأسهم في السوق قد ارتفعت، أما ان كانت سالبة فإن هذه العوائد قد انخفضت وإذا كانت معدومة فإن العوائد ثابتة.

ج- عائد التدفقات النقدية من الاستثمار :يتمثل في المعدل الذي يساوي بين قسمة الأصل وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة منه، أو بما يسمى بمعدل العائد الداخلي ، حيث كلما كانت هذه الأخيرة أكبر من تكلفة رأس المال كلما كانت المؤسسة قادرة على إنشاء قيمة ومن ثمة زيادة ثروة المساهمين.[3]

[1] هواري سوسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحثين، عدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 61,

[2] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التحليل العاملي التمييزي خلال الفترة 2006-2011، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 27.

[3] عبد الوهاب دادن، مرجع سابق الذكر، ص 28.

المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف بغية اكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية .وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن عملية تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل النتائج وإظهار جوانب القوة والضعف التي تكتشف عند إنجاز الأنشطة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية وتقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين" الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين :الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء".[1]

وحسب **FAYOLH** الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة .وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف الموضوعة والتعليمات الصادرة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء.

ومن خلال تعريف **FAYOLH** يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء والرقابة من حيث الغرض منها. واعتبر **COULAUD** و **DERVAVAUX** إن الهدف من مراقبة

[1] محمود عبد الفتاح رضوان،" تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،2012-2013 ، ص10.

التسيير هو ضمان أن القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا يتم تتبعها بفعالية وكفاءة من أجل تحسين أداء المؤسسة.[1]

المطلب الثاني : تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية.

إن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك بتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، وهي العملية المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها[2] .

فمن أهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية، لحماية النقدية والأصول المادية للمنشأة والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة والتي تستغلها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة[3].

فأي خلل يطفوا على نظام المعلومات المحاسبية فإنه يشكل مصدرا أساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية التي تواجهها كثيرا من المؤسسات الاقتصادية والتي تكون عادة سببا في اختفاء البعض منها وينتج هذا الخلل في النظام على التواني في توصيل المعلومات المالية الهامة أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظار لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية.

لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الأولية، بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد" **معلومات** "صالحة للاستعمال، فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة

---

[1] كوثر بوغابة،" دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص33.

[2] عبد الوهاب محمد حبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009 ، ص59

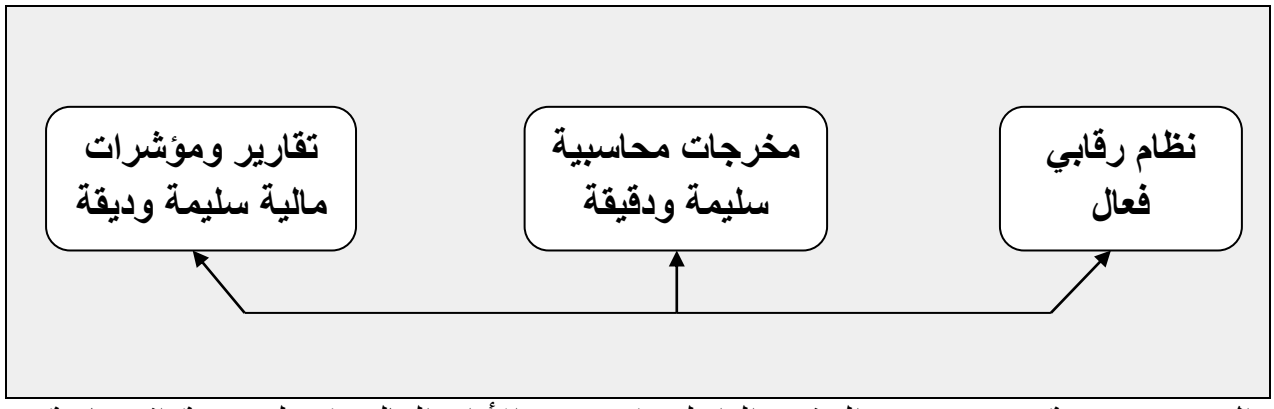
[3] طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعو د، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003 ، ص 91.

الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم.

ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصداقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الأعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج عون الملاحظات و التوصيات التي يراها ضرورية.[1]

ومن هنا تتضح لنا علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي في المؤسسة، فوجود نظام رقابي داخلي فعال وجيد فإنه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات وللنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي، فوجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(2) : علاقة نظام الرقابة الداخلية بالأداء المالي.



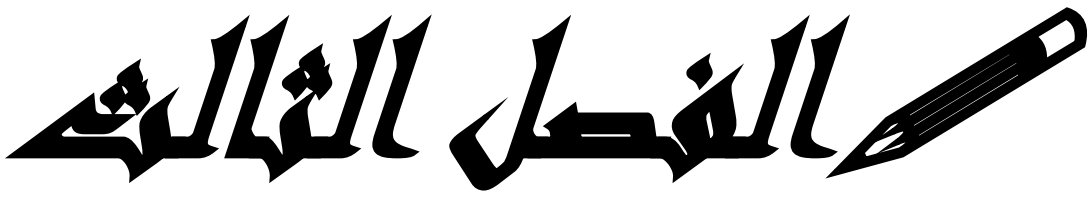
المصدر :عتيقة مجنح، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي في لمؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 / 2005 ص 85.

[1] عتيقة مجنح،" دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006، ص83.

خلاصة الفصل .

لقد أصبح التسيير في المؤسسة بشكل عام والتسيير المالي بشكل خاص من أهم الوظائف الرئيسية للمؤسسة، إذ بواسطته تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها العامة واستقرارها بأكثر فعالية، ومن أهداف هذا التسيير تحسين الأداء المالي، حيث تلجأ المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أي تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويتم تحقيقه من خلال أداء الرقابة لدورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية وفي كل وظيفة من الوظائف الإدارية المختلفة بما فيها الوظيفة المالية.



دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في

تمهيد:

بعد كل الدراسات النظرية المفصلة على الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في الفصلين السابقين يأتي الآن الفصل الثالث والذي يشمل الدراسة الميدانية والتي تمثل إسقاط مفاهيم الجانب النظري على مؤسسة ميناء مستغانم.

لذا تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- **تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.**
- **واقع نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة.**

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مستغانم حاليا من أكبر المؤسسات العمومية، وذلك بفضل الموقع الجغرافي الإستراتيجي للميناء، وخصائص ومميزات وسياسات المؤسسة التي عرفت تطورا منذ نشأتها إلى الوقت الراهن حيث يعد جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التى تشارك فى التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري. سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث الى لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم، دور و أهداف مؤسسة ميناء مستغانم، و الهيكل التنظيمي العام لهذه المؤسسة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم

يتم تطوير ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة، اذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط[1].

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر و الرأس البحري لخروبة، استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم سمي ميناء مستغانم فيما قبل **1833** ب –مرسى الغنائم- و من هنا سميت المدينة **"مستغانم"** وفي سنة **1848**، أنشئ أول رصيف للميناء بطول **80** متر ليصل امتداده **325** متر بحلول سنة **1881**، انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة **1882** و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة.

تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين **1890** و **1904** انتهت بميلاد **أول** حوض للميناء.

بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة **1941**، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله **430** متر فيما بين نهاية **1955** و بداية **1959.**

[1] من و ثائق المؤسسة

Mosta_port 1960

❖ **التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم:** [1]

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري ،و تشرف على مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية /شركة ذات أسهم **EPE/ EPM/ Spa** أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **82-287** الصادر بتاريخ **14 أوت 1982** و قد ورثت الميناء شهر نوفمبر **1982** و أيضا الخدمات و التجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل و كذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن و التفريغ كما أسندت إليها مهام القطر.

في **29** نوفمبر **1989** حصلت على استقلاليتها، و تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة ذات طابع اجتماعي إلى شركة ذات أسهم رأس مالها **25.000.000دج** تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" **SOGEPORTS** تحمل للسجل التجاري رقم **88-00-01** و تخضع للقوانين التجارية و المدنية .

- بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى **500.000.000دج**

- في سنة 2015 رفع رأس مال الشركة من جديد إلى **1.500.000.000دج** تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية" **SERPORT Spa**".

[1] معلومات متحصل عليها من قسم الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم

رقم الهاتف	045-35-13-22
الفاكس	045-35-11-15
البريد الالكتروني	Email: epm@port-mostaganem.dz
موقعها الالكتروني	Site web: www.port-mostaganem.dz

مقرها الاجتماعي: الطريق الرئيسي لصلامندر ص ب :131 مستغانم.

Mosta_port 2008

المطلب الثاني : أهداف وخصائص ميناء مستغانم

1/ أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية،النوعية، الحماية و السعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الآذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير الاستثمار و تطوير الميناء.
- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين .

- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ و التشوين المينائية .
- تنفيذ عمليات القطر و الإرشاد و الرسو...الخ .
- تنفيذ كل العمليات التجارية،المالية، الصناعية، و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

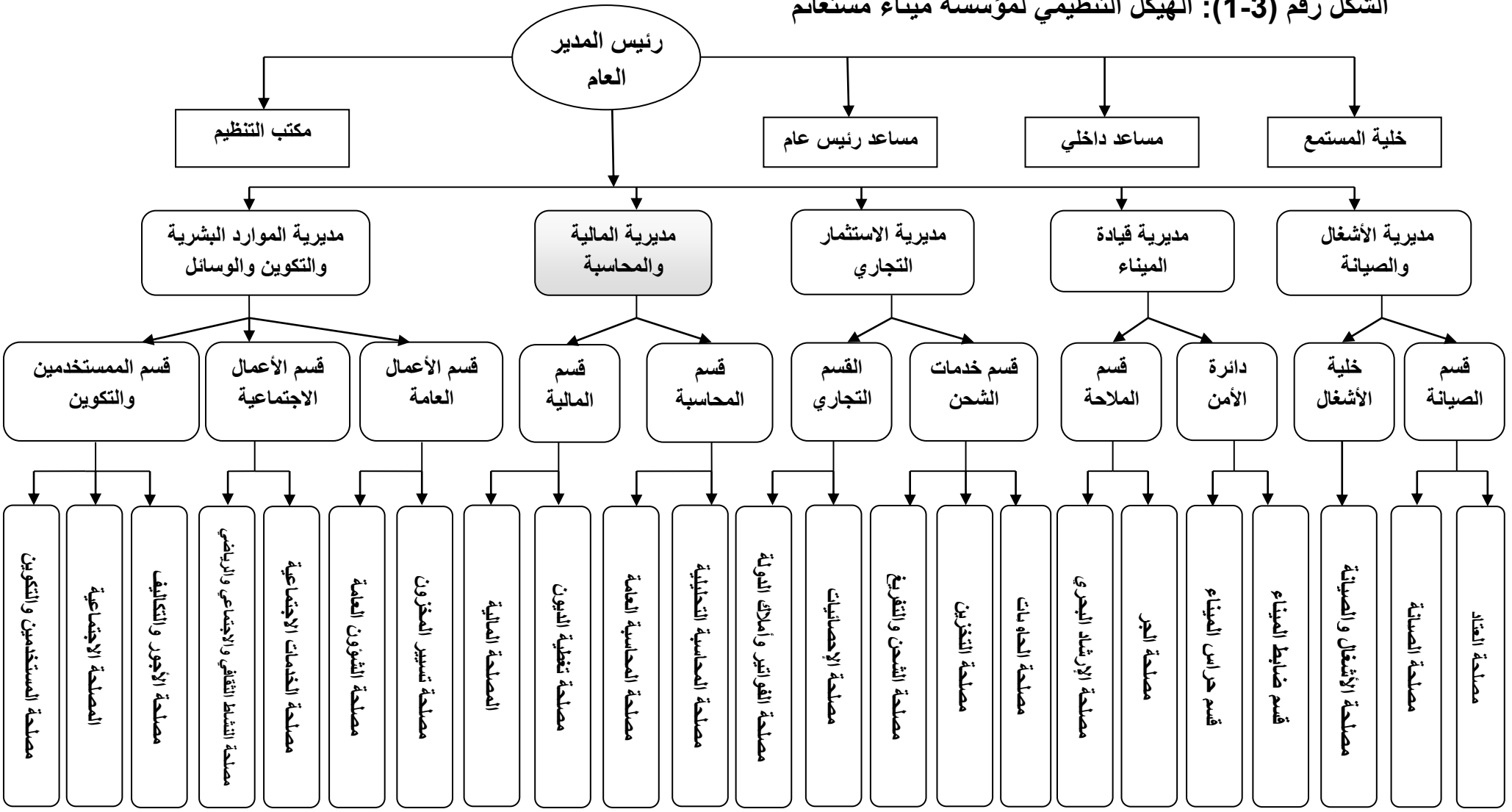
2/ خصائص مؤسة ميناء مستغانم:

- موقع جيو إستراتيجي هام؛
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من **12** ولاية؛
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة؛
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزفت؛
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة؛
- حماية جيدة للبضائع؛
- تنوع طرق تسليم البضائع السكة الحديدية، الطريق الأرضي **(** عبر التراب الوطني **)** ؛
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين؛
- إطارات وعمال مهيئون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ؛
- ساعات عمل متواصلة **24** سا **/ 24** سا و **7** أيام **/ 7** أيام.

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم و أهم مصالحها[1]

[1] معلومات متحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم



شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

الإدارة العامة: يشرف على الادارة العامة رئيس المدير العام الذي يعتبر المسير و المسؤول الاول للمؤسسة بالمساعدة مع مساعد المدير العام ،حيث أن هذه المديرية مكلفة باستقبال و الربط و التنسيق و مراقبة كل النشاطات، و من خلال المخطط العام للمؤسسة نلاحظ أنها مقسمة الى 5 مديريات التى بدورها مقسمة الى دوائر تتفرع منها مصالح و خلايا و بالتالى يمكن القول بأنه يوجد ترابط دائم و متواصل بينها.

1/ مديرية الموارد البشرية: مكلفة بتنظيم و تنفيذ النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و التي بدورها تحتوى على 3 أقسام:

- قسم المستخدمين و التكوين: التي يتفرع منها 3 مصالح وهي:

مصلحة المستخدمين و التكوين، المصلحة الاجتماعية، مصلحة الرواتب.

- قسم الشؤون الاجتماعية و الثقافية: بها مصلحة النشاط الثقافي و الرياضي و مصلحة المستندات.

- قسم الأعمال العامة: بها مصلحة الوسائل العامة، مصلحة تسيير المخازن.

2/ مديرية المالية و المحاسبة: هي أساس المؤسسة و تشارك في تحديد نشاط الأهداف العامة و تسهر عليها مع السياسة المالية للمؤسسة و التي تتكلف بتنفيذه، تملك سجلات محاسبية للعمليات بها قسمين:

- قسم المحاسبة: به مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية.

- قسم المالية: به مصلحة المالية و مصلحة التغطية.

3/مديرية الاستثمار التجاري:مكلفة بتنظيم ومراقبة النشاط المتعلق بالتطورات التقنية للميناء بها قسمين:

- قسم التجاري: به مصلحة الفواتير و مصلحة الإحصاء.

- قسم شحن و التفريغ: به مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين، و مصلحة شحن والتفريغ.

4/ مديرية القيادة: هي مكلفة بالتسيير الحسن لحركة البواخر وقت دخولها إلى الميناء و حتى خروجها مع تحقيق سلامة السفن- و تنقسم إلى:

- دائرة الأمن: يتشكل من فرقتين هما: فرقة حراسة الميناء و فرقة الضباط.

- قسم الملاحة: به محطتين هما محطة إدارة المركب و الربط، و محطة الجر و الدفع التي تقوم بتقييد الباخرة.

5/ مديرية الأشغال و الصيانة: تعمل على التنبؤ،التنظيم و مراقبة جميع الأشغال و الصيانة و تحتوى على قسمين:

- قسم الصيانة: به مصلحة العتاد و مصلحة الصيانة.

- قسم الأشغال: به مصلحة الأشغال و الصيانة.

المبحث الثاني : واقع نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في المؤسسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض المقابلة وتحليل نتائجها ,ودراسة الميزانيات والتحليل المالي لها بهدف تحليل النسب والمؤشرات المالية.

المطلب الأول : أدوات وأساليب جمع البيانات

منهجية الدراسة التطبيقية: من أجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية وبلوغ أهدافها تم الاعتماد على منهجية معينة يمكن إيجازها فيما يلي :

1- فترة الدراسة التطبيقية: تم إجراءها في 06 أيام في الفترة الممتدة بين 2024/02/05 إلى 2024/05/05

2- طرق جمع المعلومات: لقد تم الاعتماد أساسا على أسلوب المقابلة الموجهة في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة ميناء مستغانم ،بالإضافة إلى أساليب أخرى تمثلت في:

- الملاحظة المباشرة.

- الزيارات الميدانية لعدد من مديريات ومصالح المؤسسة.

- تحليل المحتوى بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

3- الأطراف المعنيون بالمقابلة:

جدول رقم (3-1): الأطراف المعنيون بالمقابلة

المديريات والمصالح	الأشخاص المستجوبين
قسم المدير العام	- المدير العام
مصلحة التدقيق	- المدقق الداخلي
المديرية المالية والمحاسبة	- المحاسب

المصدر: من إعداد الطالبين

4- سيرورة المقابلات: الجدول التالي يوضح كيفية سير المقابلات من حيث عددها والمدة التي استغرقتها

جدول رقم (3-2): كيفية سير المقابلة

مستويات إجراء المقابلات	عدد المقابلات	المدة الزمنية
المدير العام	01	15 د
المدقق الداخلي	01	25 د
المحاسب	04	1 سا الى 2.30 سا

المصدر: من إعداد الطالبين

5- محاور المقابلات: كانت محاور المقابلات موجهة نحو معرفة دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث حاولنا أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات في مؤسسة **EPM** مع المدير العام ورئيس قسم المالية والمحاسبة، والمدقق الداخلي والذين رحبوا بالدراسة وحاولوا الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة.

نموذج الأسئلة المطروحة.

لقد قسمنا الأسئلة إلى بعدين من الدراسة وكانت كالتالي:

البعد الأول :الأسئلة الخاصة بنظام الرقابة الداخلية.

1. ما هو مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية ؟
2. من الذي يقوم بها ؟ ما هو مستواه التعليمي ؟
3. ماهي خطوات هذه الرقابة ؟
4. هل لديكم قسم خاص لعملية الرقابة ؟
5. من الذي يضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية الرقابة ؟
6. من الذي يشرف على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها ؟
7. هل هناك فصل بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية والضبط الداخلي ؟
8. هل هناك مهام منفصلة لكل شخص بالمصلحة أم يوجد تعدد المهام لشخص واحد ؟
9. هل توجد هناك زيارات دورية لمصالح المؤسسة(قسم الإنتاج، قسم التوزيع، قسم الشراء، ...) ؟ من الذي يقوم بها ؟
10. ماهي أنواع تقارير الرقابة الداخلية عندكم ؟ وهل هي شهرية أم ثلاثية ؟
11. هل يوجد هناك تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي؟

البعد الثاني :الأسئلة الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة.

1. ما هو مفهومكم حول الأداء المالي ؟
2. هل يتم الاعتماد على نظام واضح وممنهج لاستخراج معلومات مالية ومحاسبية تعكس واقع النظام ؟
3. هل يوجد هناك تقييم لأداء المالي ؟
   - لا ⟵ لماذا؟ وماهي الأسباب؟
   - نعم ⟵ كيف تتم عملية التقييم؟
4. إذا كانت لديكم عملية تقييم من يقوم بها ؟ وماهي المعلومات التي يستعين بها ؟ ولمن ترفع التقارير الخاصة بعملية التقييم ؟

5. هل يتم البحث عن الانحرافات ؟ وهل يتم تصحيحها ؟ وماهي الإجراءات المتخذة في عملية تدارك تلك الانحرافات ؟
6. هل توجد مصلحة خاصة مكلفة بمتابعة والاستماع والبحث عن عدم الرضا للزبائن ومحاولة إيجاد الحلول؟
7. هل هناك مجلس خاص لمقارنة الأداء المنجز والأداء الواجب انجازه ضمن الأهداف والخطط المطروحة ؟
8. هل توجد هناك لجنة لمتابعة ومقارنة نتائج السنوات السابقة بنتائج الوقت الراهن ؟
9. هل هناك محاولات لتحسين الأداء ؟

نموذج الإجابات المقابلة.

بعد طرح هذه الأسئلة قدمت لنا الإجابات التالية من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة والمدقق الداخلي والمدير العام للمؤسسة، وتمثلت ملخص الإجابات كالتالي:

البعد الأول :الإجابات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية.

1. هي عبارة عن رقابة الوثائق والعمليات اليومية داخل المؤسسة، فهي تعتبر رقابة تسييرية.
2. يقوم بها شخص واحد وهو مسؤول الرقابة داخل المؤسسة، وله مستوى جامعي مع تربص.
3. ليس لديها خطوات، وإنما أي عملية تقوم داخل الوحدة تراقب من حيث عملية الإجراء والتأكد من التسجيل.
4. يوجد قسم خاص يقوم بمتابعة العمليات والوقوف على مدى فهم العاملين للإجراءات التي تنظم مختلف عمليات الاستغلال من استثمارات، والرواتب، والأجور، والمخزونات،....الخ.
5. الذي يضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية التقييم هو المدير العام مع مسؤول الرقابة.

6. الذي يشرف على عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها هو المدقق الداخلي مع مساعدة مسؤول الرقابة.
7. يوجد فصل، فالرقابة المحاسبية هي التحقق من الوثائق ومن تسجيلها، أما الإدارية فهي التحقق من الإجراءات والقوانين المتبعة داخل المؤسسة، أما الضبط الداخلي فهو لا يوجد.
8. تبين لنا أنه يوجد فصل في مهام كل عامل.
9. توجد زيارات دورية للمصالح وتكون دورتين في السنة من طرف المدقق الداخلي.
10. توجد وهي شهرية.
11. توجد تقارير حول نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي.

البعد الثاني : الإجابات الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة.

1. هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل.
2. يتم الاعتماد على نظام معلومات محاسبي خاص بالمؤسسة.
3. نعم، يتم تقييمه بواسطة حساب مؤشرات التوازن المالي.
4. يقوم بها المحاسب، يستعين بالقوائم المالية الموجودة، وترفع هذه التقارير إلى المدير العام.
5. نعم يتم البحث عنها، ويتم تصحيحها عن طريق إجراءات خاصة لا يمكننا التصريح عنها.
6. نعم، هي مصلحة التسويق.
7. نعم، هو إما مجلس الإدارة أو الجمعية العامة.
8. لا توجد.
9. نعم، وبكل الجهود اللازمة.

عرض نتائج المقابلة:

من خلال طرح هذه الأسئلة توصلنا إلى النتائج التالية لنظام الرقابة الداخلية والأداء المالي:

- حيث أنه لاشك في أن وجود إجراءات للرقابة الداخلية يحتاج إلى تضحية كبيرة لتطبيق هذه الإجراءات وسهولة التعامل معها، فوجدنا أننا من خلال المقابلة استخلصنا أن مؤسسة ميناء مستغانم تطبق نظام الرقابة الداخلية على أكمل وجه وفعالية .إلا أنه نحن أصحاب الدراسة لا نثق في إجابات هذه المقابلة الايجابية، أنه لا يوجد نظام رقابة كامل وفعال **100%** فمهما كان النظام قوي وفعال فلابد من وجود بعض الثغرات التي تتخلله.

- وبعد طرح الأسئلة حول الأداء المالي وجدنا أن الأداء ليس معمول به داخل المؤسسة، وهذا راجع للأسباب التالية على حد قولهم :أن المؤسسة في حالة توازن واستمرارية، وأن من يقوم بتشخيص الأداء هو المدير العام للمؤسسة من خلال نتائج السنة المالية.

المطلب الثالث : عرض النسب والمؤشرات المالية وتحليلها

بعدما تطرقنا في الفصل الثاني على الجانب النظري للتحليل المالي فإننا في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي للتحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسة .

الفرع الأول: سوف نقوم في النقاط الموالية بعرض الميزانية و جدول حساب النتائج الخاصة بالمؤسسة خلال الفترتين 2014-2015

1. الميزانية المالية لمؤسسة ميناء مستغانم جانب الأصول ل 2014-2015

الجدول رقم (3-3): ميزانية الأصول لمؤسسة ميناء مستغانم 2014-2015

البيان	المبلغ الصافي سنة 2014	المبلغ الصافي سنة 2015
أصول غير جارية		
تثبيتات معنوية	19 166.67	1 875 533.67
تثبيتات عينية	1 356 250 432.45	1 435 409 352.20

أراضي	-	-
مباني	324 312 624.84	298 516 927.68
تثبيتات عينية أخرى	1 031 937 807.61	1 136 892 424.52
تثبيتات جاري إنجازها	24 894 854.83	26 507 830.11
تثبيتات مالية	70 000 000.00	70 000 000.00
مساهمات اخرى وحسابات دائنة ملحقة بها	-	-
سندات اخرى مثبتة	70 000 000.00	70 000 000.00
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية	-	-
ضرائب مؤجلة على الأصل	76 346 606.80	109 684 897.31
مجموع الأصول غير الجارية	**1 527 511 060.75**	**1 643 477 613.29**
أصول جارية		
مخزونات قيد التنفيذ	22 902 088.27	36 042 646.42
حسابات دائنة واستخدامات مماثلة	306 068 692.84	211 130 991.58
الزبائن	125 363 363.34	80 755 337.25
المدينون الأخرون	-	-
الضرائب وما شابهها	172 693 378.84	121 317 540.54
ديون دائنة أخرى واستخدامات مماثلة	8 011 950.66	9 058 113.79
الموجودات وما شابهها	1 864 910 559.00	1 959 420 999.27
الأموال الموظفة(الاستثمارات) والأصول المالية الجارية الأخرى	1 400 000 000.00	1 450 000 000.00
الخزينة	464 910 559.00	509 420 999.27
مجموع الأصول الجارية	**2 193 881 340.11**	**2 206 594 637.27**
المجموع العام للأصول	**3 721 392 400.86**	**3 850 072 250.56**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (الملحق رقم01).

2. الميزانية المالية لمؤسسة ميناء مستغانم جانب الخصوم ل 2014-2015

الجدول رقم (3-4): ميزانية الخصوم لمؤسسة ميناء مستغانم 2014-2015

البيان	المبلغ الصافي سنة 2014	المبلغ الصافي سنة 2015
رؤوس الأموال الخاصة		
رأس المال الصادر	1 500 000 000.00	1 500 000 000.00
رأس مال المكتتب غير المطلوب	-	-
علاوات واحتياطات	424 493 871.73	806 786 580.78
فارق إعادة التقييم	-	-
فارق التقييم	-	-
نتيجة السنة المالية	579 043 990.07	273 399 340.92
ترحيل من جديد	-	-
حصة الشركة المساهمة	-	-
حصة الأقلية	-	-
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	2 503 537 861.80	2 580 185 921.70
خصوم غير جارية		
قروض وديون مالية	2 293 463.83	2 293 463.83
ضرائب(مؤجلة مرصود لها)	-	-
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	741 596 988.96	794 562 056.28
مجموع الخصوم غير الجارية	**743 890 452.79**	**796 855 520.11**
خصوم جارية		

موردون وحسابات ملحقة	21 033 113.16	34 758 591.26
الضرائب	1 923 523.71	112 616 376.27
ديون جارية أخرى	278 314 070.56	325 655 841.22
مجموع الخصوم الجارية	**301 270 707.43**	**473 030 808.75**
المجموع العام للخصوم	**3 548 699 022.02**	**3 850 072 250.56**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (الملحق رقم02).

3. جدول حساب النتائج لمؤسسة ميناء مستغانم خلال الفترتين 2014-2015

الجدول رقم (3-5): يمثل جدول حساب النتائج لمؤسسة ميناء مستغانم 2014-2015

البيان	2014	2015
رقم الأعمال	1 777 569 504.73	1 588 954 421.34
1-إنتاج السنة المالية	**1 777 569 504.73**	**1 588 954 421.34**
مشتريات مستهلكة	44 774 830.98	36 250 748.81
خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	62 590 701.70	108 171 188.64
2-استهلاك السنة المالية	**107 365 532.68**	**144 421 937.45**
3- القيمة المضافة للاستهلاك(1-2)	1 670 203 972.05	**1 444 532 483.89**
أعباء المستخدمين	704 109 992.24	837 278 626.07
ضرائب ورسوم ومدفوعات مماثلة	36 321 045.93	33 861 028.67
4- إجمالي فائض الاستغلال	929 773 633.88	**573 392 829.15**
المنتجات العملياتية الأخرى	7 422 382.04	10 867 043.07
الأعباء العملياتية الأخرى	7 518 619.56	7 002 630.03
مخصصات الإهتلاكات والمؤونات	349 876 214.93	320 332 056.17
استرجاع خسائر القيمة والمؤونات	70 715 591.47	10 007 032.34

5- النتيجة العملياتية	**650 516 722.90**	**266 932 218.36**
المنتوجات المالية	36 139 347.31	39 627 158.32
الأعباء المالية	-	-
6- النتيجة المالية	36 139 347.31	39 627 158.32
7-النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)	686 656 120.21	306 559 376.68
الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	135 178 791.66	66 532 659.02
الضرائب المؤجلة على النتائج العادية	-24 877 362.50	-33 338 290.51
مجموع منتجات الأنشطة العادية	1 891 846 825.55	1 649 455 655.07
مجموع أعباء الأنشطة العادية	1 315 492 134.50	1 376 090 646.90
8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**576 354 691.05**	**273 365 008.17**
عناصر غير عادية- منتوجات -	2 689 299.02	34 332.75
عناصر غير عادية- أعباء -	-	-
9- النتيجة الغير عادية	2 689 299.02	34 332.75
10- النتيجة الصافية للسنة المالية	**579 043 990.07**	**273 399 340.92**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من طرف المؤسسة (الملحق رقم 03).

الفرع الثاني:إعداد الميزانية المختصرة لمؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم(3-6): الميزانية المالية المختصرة.

السنتين: 2014-2015

الأصول:

السنوات / الأصول	2014		2015	
	المبلغ	النسبة %	المبلغ	النسبة %
الأصول الثابتة AF	1 527 511 060.75	%41	1 643 477 613.29	%42.7
الأصول المتداولة CF	2 193 881 340.11	%59	2 206 594 637.27	%57.3
قيم الاستغلال VE	22 902 088.27	%0.6	36 042 646.42	%1
قيم قابلة للتحقيق VR	306 068 692.84	%8.2	211 130 991.58	%5.5
قيم جاهزة VD	1 864 910 559.00	%50.2	1 959 420 999.27	%50.8
المجموع	**3 721 392 400.86**	**%100**	**3 850 072 250.56**	**%100**

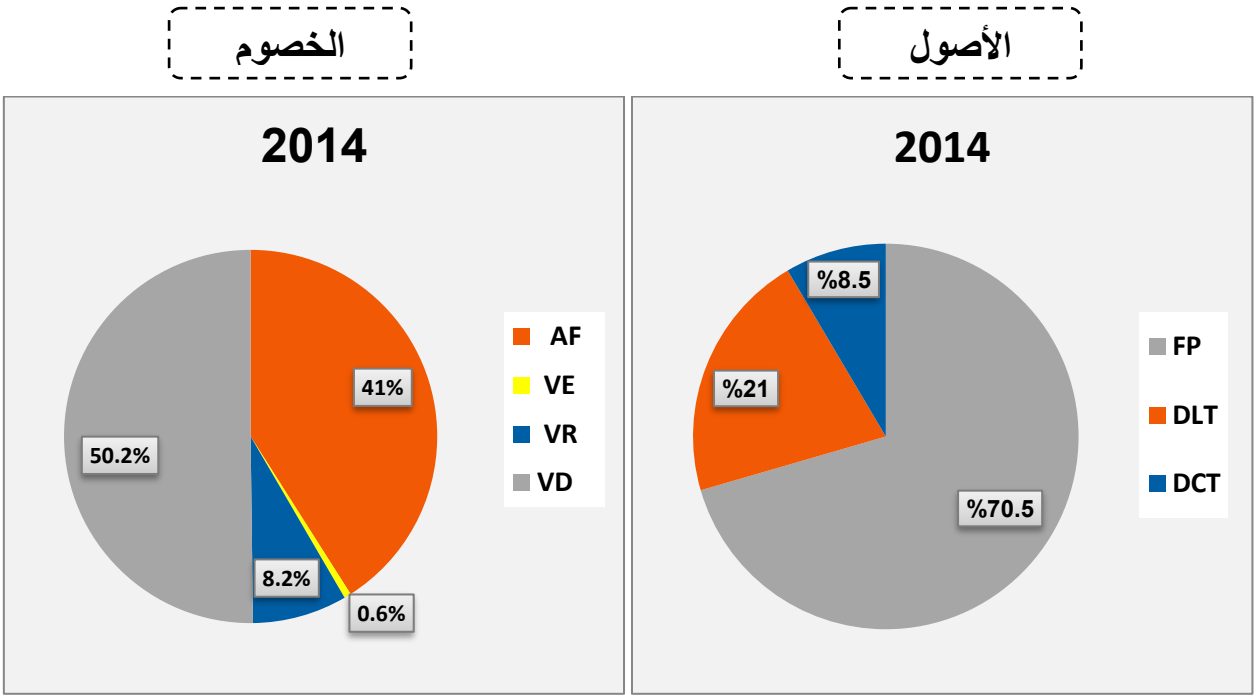
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

الخصوم:

السنوات / الخصوم	2014		2015	
	المبلغ	النسبة %	المبلغ	النسبة %
الأموال الدائمةCP	3 420 121 693.43	%96.4	3 377 041 441.81	%87.7
الأموال الخاصةFP	2 503 537 861.80	%70.5	2 580 185 921.70	%67
الديون طويلة الأجلDLT	743 890 452.79	%21	796 855 520.11	%20.7
الديون قصيرة الأجلDCT	301 270 707.43	%8.5	473 030 808.75	%12.3
المجموع	**3 548 699 022.02**	**%100**	**3 850 072 250.56**	**%100**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

الشكل رقم(3-2): يبين التمثيل البياني بالدائرة للميزانية المالية المختصرة سنة 2014

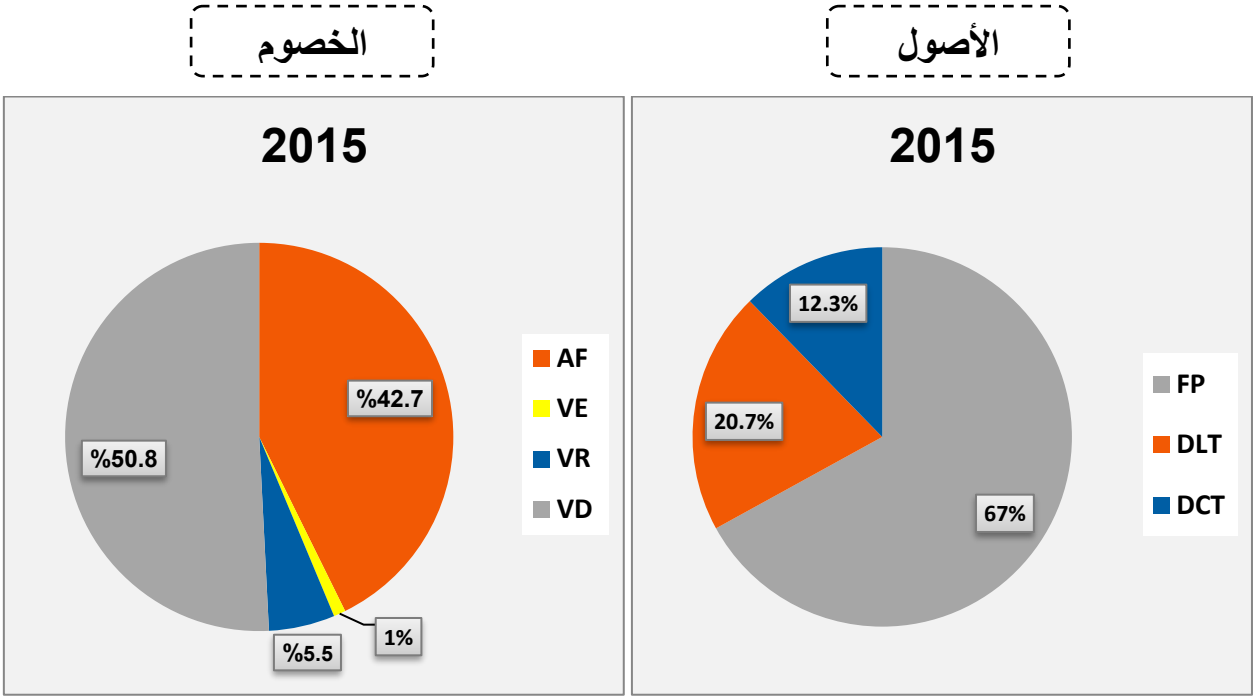


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة (جدول رقم4)

التعليق: من خلال الشكل نلاحظ أنFP+DLT> AF

معناه أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة قادرة على تسديد ديونها في تاريخ الاستحقاق و قادرة على التكيف مع الظروف المالية الاستثنائية، أي بالمجمل العام المؤسسة في وضع مالي مستقر.

الشكل رقم(3-3): يبين التمثيل البياني بالدائرة للميزانية المالية المختصرة سنة 2015



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة (جدول رقم4)

التعليق: من خلال الشكل نلاحظ أنFP+DLT> AF

معناه أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة أي في وضع مالي مستقر.

الفرع الثالث: حساب مؤشرات التوازن المالي.

كما تطرقنا في الجانب النظري فان مؤشرات التوازن المالي تتمثل في رأس المال العامل FR، احتياجات رأس المال العامل BFR، والخزينةTN

1. حساب رأس المال العامل FR

يوجد طريقتين لحساب رأس المال العامل:

أ- <u>حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية:</u>

رأس المال العامل=الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

جدول رقم(3-7): رأس المال العامل من أعلى الميزانية لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	2014	2015
الأموال الدائمة	3 420 121 693.43	3 377 041 441.81
الأصول الثابتة AF	1 527 511 060.75	1 643 477 613.29
رأس المال العامل FR	**1 892 610632.68**	**1 733 563 828.52**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

ب- حساب رأس المال العامل من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل=(قيم الاستغلال+قيم محققة+قيم جاهزة)- ديون قصيرة الأجل

جدول رقم(3-8): رأس المال العامل من أسفل الميزانية لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	2014	2015
قيم الاستغلال VE	22 902 088.27	36 042 646.42
قيم محققة VR	306 068 692.84	211 130 991.58
قيم جاهزة VD	1 864 910 559.00	1 959 420 999.27
ديون قصيرة الأجل Dct	301 270 707.43	473 030 808.75
رأس المال العامل FR	**1 892 610 632.68**	**1 733 563 828.52**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل انخفضت سنة 2015 وهدا يدل على أن المؤسسة لا تمتلك سيولة جيدة.

2. حساب احتياجات رأس مال العاملBFR:

احتياجات رأس مال العامل = (قيم الاستغلال+قيم محققة)-(ديون قصيرة الأجل-خزينة الخصوم)

جدول رقم(3-9):حساب احتياجات رأس مال العامل لسنتين 2015/2014 .

البيان / السنوات	2014	2015
قيم الاستغلال VE	22 902 088.27	36 042 646.42
قيم محققة VR	306 068 692.84	211 130 991.58
ديون قصيرة الأجل Dct	301 270 707.43	473 030 808.75
خزينة الخصوم T	-	-
احتياجات رأس مال العاملBFR	**27 700 073.68**	**-225 857170.75**

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياج رأس المال العامل موجب في سنة2014 وهذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى لتغطية العجز، عكس سنة 2015 نلاحظ من خلاله احتياج رأس المال العامل سالب وهذا يدل على أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ولديها احتياج لتموين دورة الاستغلال.

3. حساب الخزينة الصافية TN:

الخزينة الصافية= رأس المال العامل - احتياجات رأس مال العامل

جدول رقم(3-10):حساب الخزينة الصافية لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	2014	2015
رأس المال العامل	1 892 610 632.68	1 733 563 828.52
احتياجات رأس مال العامل	27 700 073.68	-225 857170.75
الخزينة الصافية TN	1 864 910 559.00	1 959 420 999.27

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

التعليق:

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ ارتفاع قيمة الخزينة في سنة **2015**، وذلك راجع إلى الزيادة في قيمة القيم الجاهزة خلال تلك السنة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تسمح لها ليس فقط بتمويل دورة الاستغلال و لكن هذا الفائض في القيم المتاحة يمكنها من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها.

الفرع الرابع: حساب النسب المالية.

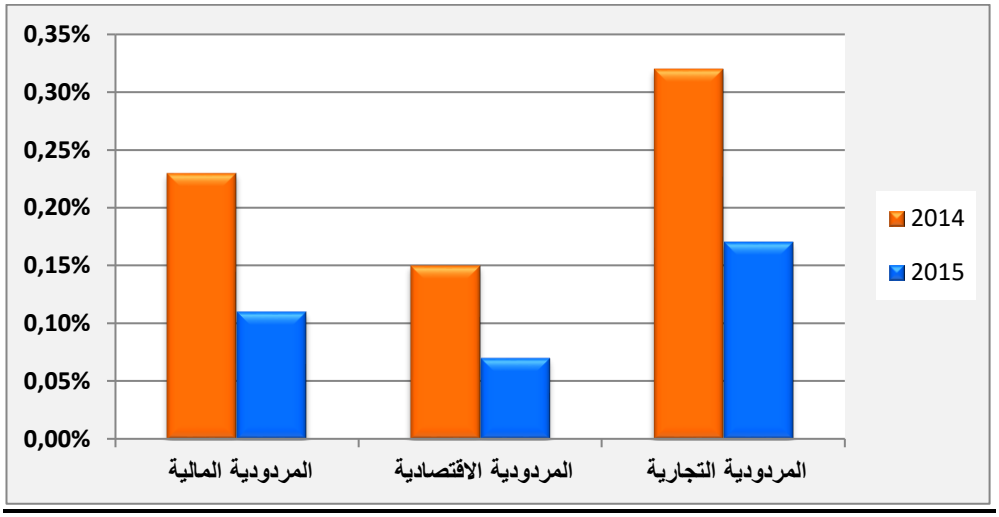
1. نسب المردودية:

جدول رقم(3-11): نسب المردودية لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	العلاقة	2014	2015
نسب المردودية المالية	النتيجة / الأموال الخاصة	0.23%	0.11%
المردودية الاقتصادية	النتيجة / مجموع الأصول	0.15%	0.07%
المردودية التجارية	النتيجة / رقم الأعمال	0.32%	0.17%

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة

الشكل رقم(3-4): نسب المردودية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 09

التعليق:

- من خلال الشكل نلاحظ أن كل من نسب المردودية المالية والاقتصادية والتجارية انخفضت سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 وهذا راجع لانخفاض رقم الأعمال سنة 2015.

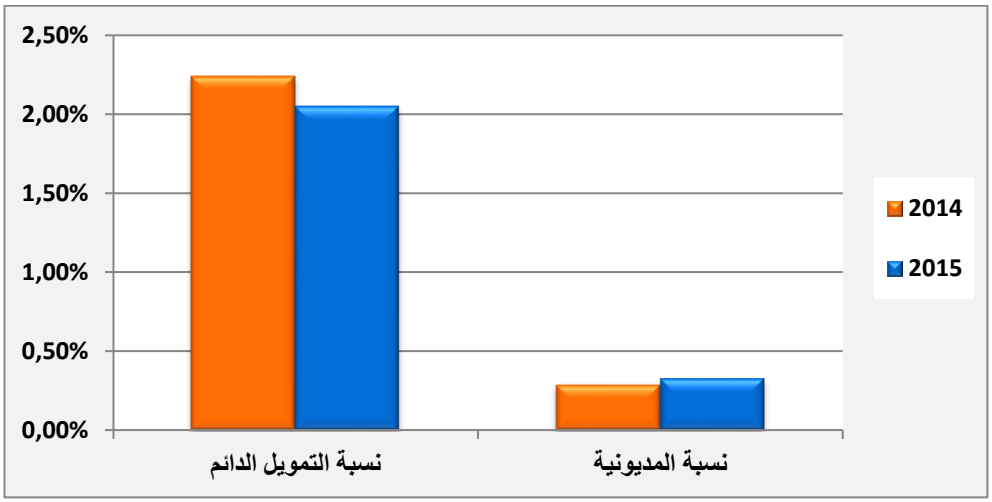
2. نسب الهيكلة:

جدول رقم(3-12): نسب الهيكلة لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	العلاقة	2014	2015
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	2.24%	2.05%
نسبة المديونية	مجموع الديون / الخصوم	0.29%	0.33%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل رقم(3-5): نسب الهيكلة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 10

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل أن:

- نسبة التمويل الدائم في كلتا السنتين كانت أكبر من 1 وهذا يعني أن المؤسسة غطت أصولها الثابتة بأموالها الدائمة.

- نسبة المديونية تقيس مدى مساهمة الدائنين في تمويل المؤسسة كذلك تسمح بمعرفة درجة الخطر ويستحسن أن تكون أقل من 0.5 ،ومن خلال الشكل نلاحظ أن هذه النسبة تراوحت بين 0.29 و 0.33 أي أن المؤسسة في حالة جيدة.

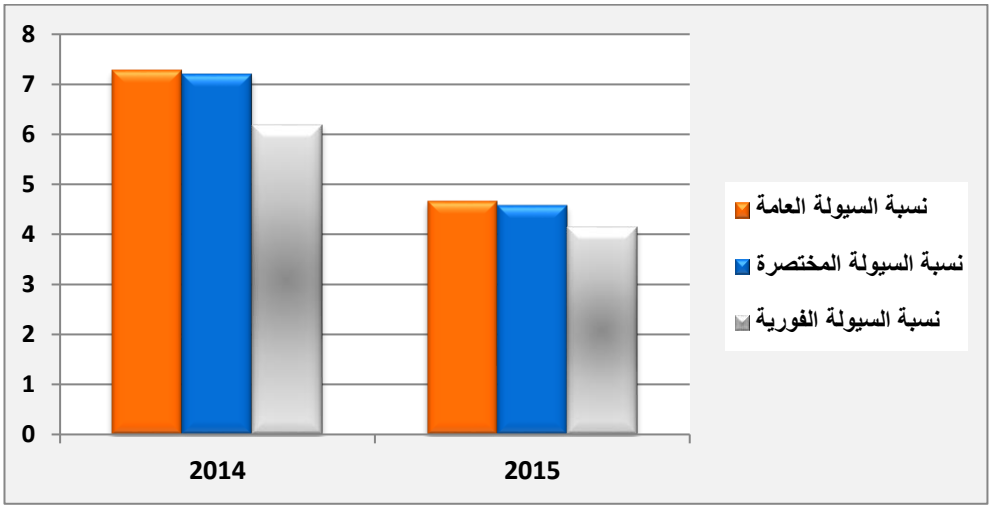
3. حساب نسب السيولة:

جدول رقم(3-13): نسب السيولة لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	العلاقة	2014	2015
نسبة السيولة العامة	(VE+VR+VD) / DCT	7.28	4.66
نسبة السيولة المختصرة	(VD+VR) / DCT	7.20	4.58
نسبة السيولة الفورية	VD / DCT	6.19	4.14

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل رقم(3-6): نسب السيولة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 11

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل أن:

- نسبة السيولة العامة أكبر من 1 وهذا يدل على وجود أصول متداولة لدى المؤسسة تمكنها من سداد التزاماتها من ديون ومستحقات اتجاه المؤسسات.

- نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ أن هذه النسبة مرتفعة وهذا يدل على إمكانية سداد الالتزامات القصيرة الأجل خلال فترة قصيرة.

- نسبة السيولة الفورية: نلاحظ أن هذه النسبة مرتفعة جدا وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها.

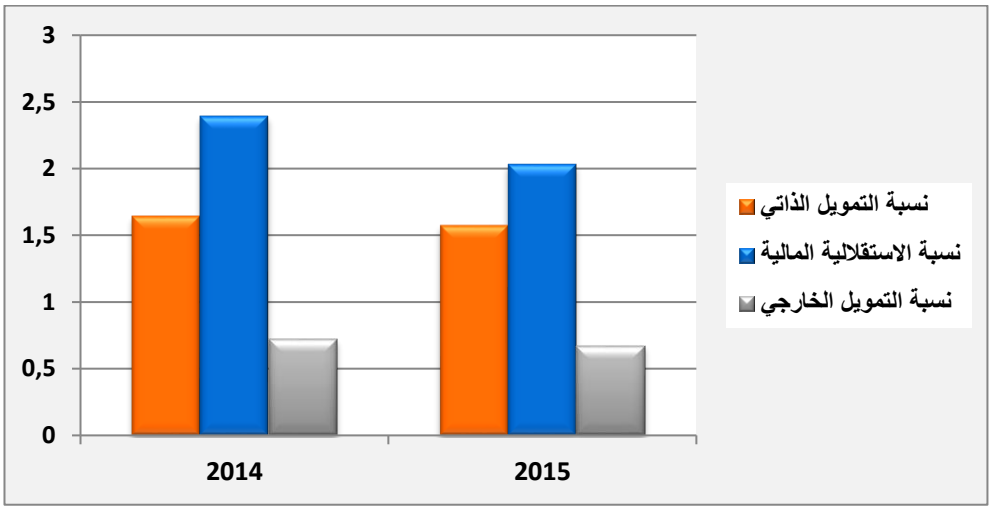
4. حساب نسبة التمويل والاستقلالية المالية:

جدول رقم(3-14): نسبة التمويل والاستقلالية المالية لسنتين 2015/2014.

البيان / السنوات	العلاقة	2014	2015
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	1.64	1.57
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون	2.39	2.03
نسبة التمويل الخارجي	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	0.70	0.67

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل رقم(3-7): نسبة التمويل والاستقلالية المالية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 12

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل أن:

- نسبة التمويل الذاتي: من خلال التقييم لاحظنا أن الأموال الخاصة كافية بدرجة كبيرة لتغطية الأصول الثابتة ويبقى منها فائض لتغطية الأصول المتداولة، ومنه يتضح لنا مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة وهذا يدل على استقلاليتها المالية.

- نسبة الاستقلالية المالية: من خلال الشكل نجد أن المؤسسة كانت لها القدرة الكافية على الاقتراض.

- نسبة التمويل الخارجي: نجد أن المؤسسة تتمتع بثقة كبيرة من طرف الممولين في قدرتها على الوفاء بديونها.

خلاصة الفصل.

بعد تناولنا لنظام الرقابة الداخلية لمؤسسة ميناء مستغانم، على مختلف الجوانب وكل المراحل ودراسة مدى تطبيق وتحسين الأداء المالي، بإجراء مقابلات وتحليلها وحساب النسب وتحليل نتائجها، تبين لنا أن المؤسسة لا تطبق نظام الرقابة الداخلية بالمستوى المطلوب والفعلي، الذي يسمح بتحقيق رقابة دورية بواسطة مجموعة من الوسائل المستعملة بصفة دائمة في الوحدات العملية والخدمية، وهذا قصد ضمان شرعية وأمن صحة العمليات المحققة، كذا متابعة العمليات والوحدات المكلفة بالتحقق من صحتها.

و من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي وكذا حساب المؤشرات والنسب المالية يمكننا القول أن المؤسسة تتمتع بأريحية مالية وهي بعيدة عن خطر العسر المالي، و قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة 2014-2015 .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

على ضوء ما ورد ذكره في دراستنا المتمثلة في موضوع "دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بالموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة وجدنا أن نظام الرقابة الداخلية ضروري في المؤسسات كونه يتضمن كل المقاييس والأدوات التي تضمن للإدارة العليا تحقيق عدة أهداف، كما أن الأداء المالي يعتبر الأساس الذي تقوم به الإدارة المالية ويساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية السليمة لوضعية المؤسسة، ومنه يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة من خلال إتباع إجراءات محاسبية وإدارية على مختلف السجلات والدفاتير والبيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية وهذا ما يسمى بالرقابة الداخلية المالية. وبمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الفروقات ومعرفة أسباب الانحرافات ومعالجتها ومنه يضمن وجود مخرجات معلوماتية مالية سليمة وتحقيق فعالية للأداء المالي في المؤسسة.

وقد تم الخلوص في النهاية إلى جملة من النتائج مع ذكر مجموعة التوصيات المقترحة.

1. نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال دراستنا للموضوع في الفصلين النظريين وتطبيق دراسة الحالة في مؤسسة ميناء مستغانم تم التوصل إلى عدة استنتاجات باختبار الفرضيات التي قمنا بوضعها مسبقا وهي كالآتي:

- يتميز النظام الرقابي القوي والفعال بدرجة كبيرة من المصداقية للمؤسسة لما له من مقومات رئيسية تعتبر بمثابة حجر الأساس للمبنى ذو الارتفاع العالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى : **تعتبر الرقابة الداخلية من الأنظمة الهامة للتسيير الجيد للمؤسسات.**
- يعتمد نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأساليب والأدوات التي تعمل على وصف النظام وإظهار التغيرات السلبية ومعرفة الانحرافات واستخراج نقاط القوة ونقاط

الضعف محاولة معالجتها وتحسينها والذي يضمن السير الحسن للمؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية **" نقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية لمعرفة الانحرافات "**

- تقييم الأداء المالي هو قيام إدارة المؤسسة بفحص وتشخيص المركز المالي ومقارنة نتائج ما حققته وما ضيعته من فرص من سنة لأخرى، وإعطاء خطط كفيلة بتحدي المستقبل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية**" :تقييم الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة لمجابهة المستقبل"**
- لا يضمن نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة محل الدراسة التزام الأفراد بالإجراءات الرقابية الموضوعة فهي برامج رقابية على الورق فقط، ومما يؤدى نوعا ما إلى ضعف الأداء المالي بها، وهذا ما يثبت نقيض الفرضية الثالثة: **"يساهم نظام الرقابة الداخلي والفعال في تحسين الأداء المالي وتطويره بمؤسسة.E.P.M"**

المؤسسة محل الدراسة لها نظام رقابي داخلي لكن غير مستغل بأكمل وجه؛

المؤسسة حققت توازنا ماليا على المدى المتوسط، وهذا ما يعكسه رأس المال العامل الدائم، وكذلك الأرباح المحققة خلال الفترة المدروسة؛

يعتبر نجاح المؤسسات الاقتصادية في التسيير في ظل الظروف الصعبة مرهون بتحسين أدائها عبر كافة المستويات.

2. النتائج:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت في النقاط التالية:

- تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والتوصيات الإدارية وطرق العمل التي تساهم في التحكم الأفضل في المؤسسة.
- إن وجود نظام رقابي فعال يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات كما يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة.
- تقييم الأداء المالي عملية تقوم على تحديد الوضعية المالية للمؤسسة من خلال النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء المعايير المحددة سلفا.
- التحسن في الأداء المالي يمكن أن يأتي من نظام رقابي داخلي كفئ وفعال.

3. التوصيات:

بناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة نوصي بالتالي:

- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل إلى الخارج؛
- تحديث إجراءات نظام الرقابة وجعله أكثر فعالية؛
- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات؛
- ضرورة وضع إعداد برنامج لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه؛
- خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة من أجل توفير جو مناسب للعمل بكل إتقان واحترام المعايير التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة أهدافها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. مداح فتيحة، **الرقابة الداخلية على ضمان موثوقية التسيير في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.
2. طواهر محمد التهامي،صديقي مسعود،**المراجعة وتدقيق الحسابات**،ديوانا لمطبوعات الجامعية،الجزائر،2003.
3. عبد الفتاح الصحن، محمد سريا، **الرقابة والمراجعة على المستوى الكلي والجزئي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
4. عطاء الله أحمد سويلم الحسان، **التدقيق والرقابة في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، دار الراية، عمان الأردن، 2009.
5. محمد السيد سرايا وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، دار التعليم الجامعة، الإسكندرية، 2012 ،.
6. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية**، الدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006 ،.
7. د/عطاء الله أحمد سويلم الحسان، **التدقيق والرقابة في بيئة نظم المعلومات المحاسبية**، دار الراية، عمان الأردن، 2009.
8. عبد الوهاب نصر علي، السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال "الواقع والافاق"**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
9. خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
10. د/خالد أمين عبد الله،**علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية**، دار الأوائل للطباعة والنشر،عمان الاردن، الطبعة الأولى للنشر2000.
11. شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، علوم إقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2003,2004.

12. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- قياس وتقسيم**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

13. ناظم حسين عبد الصمد، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14. طاهر منصور، حسين شهدة، **استراتيجية التنويع والأداء المالي**، دراسة ميدانية في منشاة عراقية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003.

15. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

16. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

17. حميد العلي أسعد، **الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2012.

18. وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.

19. مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008.

20. شيي عبد الرحيم، بن بوزيان جازية، **تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي**، الملتقى الوطني حول المنظمة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية يومي 24 و25 أفريل 2006 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، الاطلاع: 2023/02/02 23:45.

21. بلعالم عائشة، **دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2014-2015.

22. منير صالح الهندي، **الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، طبعة2، الإسكندرية 1991.

23. عبد الرحمان التوفيق، **أساسيات التحليل المالي**، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، 2008.

24. أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، (مفاهيم ونظريات تطبيقية) طبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

25. الياس بن ساسي ويوسف بن قريشي، **التسيير المالي(الإدارة المالية)**، ط2، ج2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011.

26. هواري سوسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحثين، عدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

27. عبد الوهاب دادن، **رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التحليل العاملي التمييزي خلال الفترة 2006-2011**، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.

28. حمود عبد الفتاح رضوان، **" تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن"**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،2012-2013 .

29. كوثر بوغابة، **" دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

30. عبد الوهاب محمد حبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009 .

31. عتيقة مجنح، دور **التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي في لمؤسسة اقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، / 2005 2006.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Josette Peyrard, **Analyse financière**, librairie Vuibert, 8ème-ed, Paris,1999.
2. Stéphane Griffith, **gestion Financière**, édition Chihab, Alger,1996.
3. Jean Peine, **gestion financière**, Paris, p1986.
4. P.Conson, R. Lavande. Fonds de roulement et Politique Financière. Dunda, Paris, 1982.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01:ميزانية السنة المالية – الأصول 2014-2015 مؤسسة،EPMostaganem

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE
EPM
Exercice 2015

DATE:
HEURE: 13:30
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099927078214891

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	2 443 858,25	568 324,58	1 875 533,67	19 166,67
Immobilisations corporelles	02	3 225 209 303,47	1 789 799 951,27	1 435 409 352,20	1 356 250 432,45
Terrains					
Bâtiments		478 124 218,49	179 607 290,81	298 516 927,68	324 312 624,84
Autres immobilisations corporelles		2 747 085 084,98	1 610 192 660,46	1 136 892 424,52	1 031 937 807,61
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours	03	26 507 830,11		26 507 830,11	24 894 854,83
Immobilisations financières	04	70 000 000,00		70 000 000,00	70 000 000,00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		70 000 000,00		70 000 000,00	70 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif	05	109 684 897,31		109 684 897,31	76 346 606,80
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 433 845 889,14	1 790 368 275,85	1 643 477 613,29	1 527 511 060,75
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		119 202 466,14	83 159 819,72	36 042 646,42	22 902 088,27
Créances et emplois assimilés		235 230 388,76	24 099 397,18	211 130 991,58	306 068 692,84
Clients		104 136 119,28	23 380 782,03	80 755 337,25	125 363 363,34
Autres débiteurs					
Impôts et assimilés		121 317 540,54		121 317 540,54	172 693 378,84
Autres créances et emplois assimilés		9 776 728,94	718 615,15	9 058 113,79	8 011 950,66
Disponibilités et assimilés		1 959 420 999,27		1 959 420 999,27	1 864 910 559,00
Placements et autres actifs financiers courants		1 450 000 000,00		1 450 000 000,00	1 400 000 000,00
Trésorerie		509 420 999,27		509 420 999,27	464 910 559,00
TOTAL ACTIF COURANT		2 313 853 854,17	107 259 216,90	2 206 594 637,27	2 193 881 340,11
TOTAL GENERAL ACTIF		5 747 699 743,31	1 897 627 492,75	3 850 072 250,56	3 721 392 400,86

المصدر :مديرية المحاسبة والمالية، مؤسسة ميناء مستغانم

ملحق رقم 02:ميزانية السنة المالية – الخصوم 2014-2015 مؤسسة،EPMostaganem

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE
EPM
Exercice 2015

DATE:
HEURE: 13:30
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099927078214891

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		806 786 580,78	424 493 871,73
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		273 399 340,92	579 043 990,07
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 580 185 921,70	2 503 537 861,80
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 293 463,83	2 293 463,83
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		794 562 056,28	741 596 988,96
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		796 855 520,11	743 890 452,79
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		34 758 591,26	21 033 113,16
Impôts		112 616 376,27	1 923 523,71
Autres dettes		325 655 841,22	278 314 070,56
TOTAL PASSIFS COURANTS III		473 030 808,75	301 270 707,43
TOTAL GENERAL PASSIF		3 850 072 250,56	3 548 699 022,02
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

المصدر :مديرية المحاسبة والمالية، مؤسسة ميناء مستغانم

ملحق رقم03: جدول حساب النتائج EPMostaganem 2015-2014

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE
EPM
Exercice 2015

DATE:
HEURE: 13:34
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 099927078214891

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 588 954 421,34	1 777 569 504,73
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 588 954 421,34	1 777 569 504,73
Achats consommés		36 250 748,81	44 774 830,98
Services extérieurs et autres consommations		108 171 188,64	62 590 701,70
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		144 421 937,45	107 365 532,68
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 444 532 483,89	1 670 203 972,05
Charges de personnel		837 278 626,07	704 109 292,24
Impôts, taxes et versements assimilés		33 861 028,67	36 321 045,93
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		573 392 829,15	929 773 633,88
Autres produits opérationnels		10 867 043,07	7 422 382,04
Autres charges opérationnelles		7 002 630,03	7 518 619,56
Dotations aux amortissements et aux provisions		320 332 056,17	349 876 214,93
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 007 032,34	70 715 591,47
V. RESULTAT OPERATIONNEL		266 932 218,36	650 516 772,90
Produits financiers		39 627 158,32	36 139 347,31
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		39 627 158,32	36 139 347,31
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		306 559 376,68	686 656 120,21
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		66 532 659,02	135 178 791,66
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-33 338 290,51	-24 877 362,50
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 649 455 655,07	1 891 846 825,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 376 090 646,90	1 315 492 134,50
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		273 365 008,17	576 354 691,05
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		34 332,75	2 689 299,02
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		34 332,75	2 689 299,02
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		273 399 340,92	579 043 990,07
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

المصدر :مديرية المحاسبة والمالية، مؤسسة ميناء مستغانم