جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: المالية و المحاسبة التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

مساهمة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية

دراسة حالة شركة ملبنة الساحل لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتين :

بوزيان وفاء

بودلة فاطمة

تحت اشراف الأستاذة:

بن حليمة سليمة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	.....	أستاذ.....	جامعة.....
مقررا	.....	أستاذ.....	جامعة.....
مناقشا	.....	أستاذ.....	جامعة.....

السنة الجامعية : 2019-2020

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: المالية و المحاسبة التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

مساهمة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية

دراسة حالة شركة ملبنة الساحل لولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتين :

بوزيان وفاء

بودلة فاطمة

تحت اشراف الأستاذة:

بن حليمة سليمة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	.....	أستاذ.....	جامعة.....
مقررا	.....	أستاذ.....	جامعة.....
مناقشا	.....	أستاذ.....	جامعة.....

السنة الجامعية : 2019-2020

الاهداء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقَّة..

وها نحن نختم بحث تخرُّجنا بكل همَّة ونشاط،

ونمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتنا،

وساعدنا ولو باليسير،

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجَّلين..

نهديكم بحث تخرُّجنا

داعيًا المولى - عزَّوجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

تشكرات

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف الانبياء و المرسلين نبينا محمد و على اله و صحبه اجمعين , أما بعد :

فاني أشكر الله العلي القدير اولا و أخيرا على توفيقه بإتمام هذه الرسالة , و الحمد لله الذي وفقني لإنجازها , فان اخطأت فمن نفسي , و ان اصبت فمن الله وحده .

و اتوجه بالشكر و التقدير الى الاساتذة الكرام اسأل الله تعالى ان يوفقهم الى الخير و يلبسهم ثوب الصحة و العافية .

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الاهداء	
الشكر.....	
الملخص.....	I
قائمة المحتويات.....	II
قائمة الأشكال.....	V
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول : عموميات حول الرقابة المالية	
تمهيد	02
المبحث الأول : مفهوم الرقابة المالية	03
المطلب الأول: تعريف الرقابة المالية	03
المطلب الثاني: أهداف الرقابة المالية	04
المطلب الثالث: مهام الرقابة المالية	05
المبحث الثاني : أنواع الرقابة المالية و أساليبها.....	06
المطلب الأول: الرقابة المالية من حيث الزمن.....	06
المطلب الثاني: الرقابة المالية من حيث الموضوع.....	07
المطلب الثالث: الرقابة المالية من حيث الوظيفة.....	08
المطلب الرابع: الرقابة المالية من حيث الجهة التي تمارسها.....	09
المبحث الثالث : الرقابة الادارية على تنفيذ الموازنة العامة.....	10
المطلب الأول: الرقابة السابقة على التنفيذ (المانعة أو الوقائية).....	11
المطلب الثاني: الرقابة المرافقة للتنفيذ.....	11
المطلب الثالث: الرقابة اللاحقة على التنفيذ.....	11
خلاصة الفصل الأول:	13
الفصل الثاني: دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية.	

فهرس المحتويات

تمهيد.....	15
المبحث الاول: ماهية عملية اتخاذ القرار.....	16
المطلب الأول: تعريف أهمية اتخاذ القرار و أهميته.....	16
المطلب الثاني: تصنيف القرارات.....	18
المطلب الثالث: الصعوبات و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....	21
المبحث الثاني: طبيعة القرارات المالية.....	24
المطلب الاول: ماهية القرارات المالية.....	24
المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية.....	24
المبحث الثالث: أنواع القرارات المالية.....	25
المطلب الاول: قرار الاستثمار.....	25
المطلب الثاني: قرار التمويل.....	28
المطلب الثالث: قرار توزيع الارباح.....	32
المبحث الرابع: دور الرقابة المالية في تفعيل القرارات المالية.....	36
المطلب الاول: دور الرقابة المالية في مراحل اتخاذ القرارات المالية.....	36
المطلب الثاني: اهمية الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية.....	48
المطلب الثالث: صعوبات الرقابة المالية في اتخاذ القرار.....	40
خلاصة الفصل الثاني.....	43
الفصل الثالث: الفصل التطبيقي (دراسة حالة شركة ملبنة الساحل لولاية مستغانم)	
تمهيد.....	45
المبحث الاول: تقديم وحدة GIPLAIT.....	46
المطلب الاول: التعرف بالشركة الام.....	46
المطلب الثاني: التعرف بمؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم.....	47
المطلب الثالث: مهام مصالح ملبنة الساحل بمستغانم.....	48
المبحث الثاني: الرقابة المالية في مؤسسة GIPLAIT بمستغانم.....	51
المطلب الاول:ادوات ووسائل الدراسة.....	51

المطلب الثاني: مهام المراقب المالي في المؤسسة	52
المطلب الثالث: خطوات الرقابة المالية في المؤسسة.....	53
المبحث الثالث: دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية في مؤسسة GIPLAIT بمستغانم	54
المطلب الاول: العوائق التي تواجه الرقابة المالية في المؤسسة.....	54
المطلب الثاني: دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية من خلال مهام المراقب المالي مؤسسة GIPLAIT	54
المطلب الثالث: نتائج المقابلة.....	55
خلاصة الفصل الثالث.....	56
الخاتمة العامة.....	58
قائمة المراجع.....	62
الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-2)	انواع القرارات في المستويات الادارية	22
(2-2)	تصنيفات مصادر التمويل	34
(1-3)	الامGIPLAITفروع المؤسسة	48
(2-3)	الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغانم	50
(3-3)	يوضح دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية	57

المقدمة العامة

ان الرقابة من المواضيع الهامة في حقل العلوم الادارية ذلك انها الوظيفة التي تساهم في منبع وقوع الضرر على عدة مستويات منها الاقتصادية والسياسية والمالية. ومن هذا المنطلق اهتمت المؤسسات والمجتمعات بعملية الرقابة بكل صورها وأشكالها باعتبارها أحد الوظائف والعناصر الاساسية في تحسين وتسيير وفعالية الادارة العامة.

وتعد القرارات المالية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية التي يقوم بها متخذ القرار فمقدار النجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف على مدى قدرة وكفاءة متخذ القرار وفهمه للقرارات المالية واساليب اتخاذها، فهو لا يستطيع اتخاذ اي قرار مالي، الا بعد اجراء دراسة معمقة للقوائم المالية فالقرارات المالية ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض فلا تستطيع المؤسسة الاستثمار دون وجود مصدر تمويلي كافي، كما انها لا تستطيع التطور في نشاطها والنمو دون زيادة الاستثمارات وتوسيعها، ولا تستطيع توزيع الارباح دون وجود ارباح كافية تحققها من خلال استثماراتها.

وفي محاولة منا للإلمام بجميع جوانب موضوع مساهمة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية أو مختلف المفاهيم والاجراءات المرتبطة بها سنتناول بالدراسة قيد البحث طرح الاشكالية التالية :

1 – اشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن صياغة الاشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية؟

بناءا على الاشكالية الرئيسة تم صياغة الاسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بالرقابة المالية وما اهميتها ؟

فيما يتمثل ترشيد القرارات المالية ؟

ما مدى فعالية الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية؟

على ماذا تعتمد المؤسسة محل الدراسة في اتخاذ قراراتها المالية ؟

2 – طرح الفرضية :

يقوم البحث على فرضية رئيسية مفادها :

أن للرقابة المالية دور فعال وهام ومؤثر في ترشيد القرارات المالية.

3 – الفرضيات الفرعية:

الرقابة المالية هي التي تتولى الفحص والمتابعة والمراجعة وجمع المعلومات، وتعد من أهم الوسائل والادوات التي تساعد على اكتشاف الاخطاء والانحرافات.

يتضمن ترشيد القرارات المالية احكام الرقابة عليها.

يوجد دور مهم لأجهزة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية.

تعتمد المؤسسة محل الدراسة في اتخاذ قراراتها المالية على القوائم المالية.

4 – أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

ابراز الدور الذي تلعبه الرقابة المالية للحفاظ على مواردها المالية وترشيد القرارات المالية.

التعرف على الاهمية البالغة لترشيد القرارات المالية.

توضيح كيفية المراقبة على القرارات المالية في المؤسسة لتفادي الانحرافات والاخطاء الجسيمة التي قد تتعرض اليها الاجهزة والهيئات الرقابية.

توضيح المجالات التي تعمل عليها الرقابة المالية لولاية مستغانم.

5 – اهمية الدراسة :

تتميز الدراسة بأهمية كبيرة من خلال الموضوع الذي يعالجه والذي يتعلق بترشيد القرارات المالية والاساليب الرقابية المتبعة وتكمن هذه الاهمية في العبارات التالية :

الاهمية البالغة التي تحظى بها القرارات المالية ودورها في التأثير على متغيرات النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

يعتبر ترشيد القرارات المالية و احكام الرقابة عليها من الطرق الجيدة لتحسين استغلال الموارد.

توالي الازمات على اقتصاد على المؤسسة مما يستوجب اعطاء اهمية بالغة لجانب ترشيد القرارات المالية من خلال صرامة الاجهزة الرقابية في مختلف الهيئات العليا التي تحولها المؤسسة لهذه العملية.

6 – أسباب اختيار الموضوع:

سبب اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لكونه يدخل في اطار التخصص.

ارتباط الموضوع بالواقع الاقتصادي للمؤسسة.

الاهمية البالغة لهذا الموضوع ودوره الايجابي في نشاط المؤسسة.

تقديم اضافة في هذا المجال من خلال توضيح العلاقة بين عملية الرقابة المالية وترشيد القرارات المالية وزيادة الرصيد المعرفي واثراء المكاتب بمثل هذه المواضيع.

7 – حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى شركة ملبنة الساحل لولاية مستغانم.

الحدود الزمانية : تمت الدراسة من منتصف شهر فبراير الى غاية شهر جوان.

8 – منهج الدراسة :

لمعالجة هذه الاشكالية اتبعنا المنهج الوصفي الذي يناسب عرض وسرد مفاهيم عن الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية لعرض الدراسة القائمة على الملاحظة المباشرة والمقابلات وادوات مختلفة بغية استيعاب الاطار النظري والتطبيقي بالإضافة الى المعلومات المكتبية والمذكرات ووثائق خاصة بالمؤسسة.

9 – صعوبات البحث:

قلة الدراسات السابقة.

قلة المراجع اللازمة.

10 – الدراسات السابقة:

1 – دراسة امينة هادفي ونبيلة خمايسية، دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية (دراسة حالة الرقابة المالية لولاية تبسة)، مذكرة مقدمة، لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي (ل.م.د).

نتائج الدراسة تعتبر النفقات العمومية اداة في يد الدولة مان تتبع الدولة سياسة مالية مفادها زيادة النفقات في فترة الكساد الاقتصادي وتخفيضها في فترة الانتعاش لأجل تحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية.

يعتبر ترشيد الانفاق العمومي السبيل للخروج من مشكلة الندرة وشح المصدر التمويل باعتباره يضبط نفقات العمومية واحكام الرقابة عليها مما يعظم الرفاهية للمجتمع.

11 – تقسيمات الدراسة:

على ضوء ما سبق قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول رئيسية حيث تم تقسيم الفصل الأول الى ثلاثة مباحث المبحث الاول بعنوان مفهوم الرقابة المالية، المبحث الثاني أنواع الرقابة المالية وأساليبها أما فيما يخص المبحث الثالث الرقابة الادارية على تنفيذ الموازنة العامة. اما الفصل الثاني قمنا بتقسيمه الى اربعة مباحث بعنوان ترشيد القرارات المالية ومن خلاله تم التعرف على القرارات المالية وترشيد القرارات المالية اما الفصل الثالث تمت الدراسة الميدانية في شركة الحليب لولاية مستغانم، وفي الاخير الخاتمة.

الفصل الأول

عموميات حول الرقابة المالية

تمهيد :

للوقوف على تحديد مفهوم الرقابة المالية التي تخص موضوع بحثنا لابد من تحديد مفهوم الرقابة بشكل عام أولا, و من ثم تحديد مفهوم الرقابة المالية كصورة من صور الرقابة ثانيا, لقد أصبح موضوع تحديد مفهوم للرقابة مشكلة من أهم المشكلات التي صادفت الفكر القانوني و الاقتصادي ذلك لأن تحديد معنى محدد أو الاتفاق على مفهوم واحد لمصطلح الرقابة أمر من الصعوبة بالرغم من التعاريف المتعددة التي أتى بها رجال الفكر القانوني و الاقتصادي , مما دفع بعضهم الى استعمال مصطلح الرقابات بدلا من مصطلح الرقابة .

المبحث الأول: مفهوم الرقابة المالية.

للرقابة المالية دور هام و بارز في حياة المؤسسات و الحياة الاقتصادية بشكل عام, سنتناول في المطلب الأول: تعريف الرقابة المالية, في المطلب الثاني: أهداف الرقابة المالية, و في المطلب الثالث: مهام الرقابة المالية.

المطلب الأول: تعريف الرقابة المالية.

أولا: تعريف الرقابة لغة: تعني كلمة الرقابة في اللغة معاني عدة فهي تعني قوة أو سلطة التوجه, أو الأمر و هي تعني المراجعة و التفتيش أو الاختبار, و تأتي كذلك بمعنى السهر, أو الملاحظة أو الحراسة أو المحافظة أو الانتظار أو الرصد.

و من أسماء الله الحسنى الرقيب و هو الحافظ الذي لا يغيب عنه الشيء و لقد ورد لفظ الرقابة في سور عدة في القران الكريم منها قال تعالى : (**ما قلت لهم الا ما أمرتني به أن اعبدوا الله ربي و ربكم و كنت عليهم شهيدا ما دمت فيهم فلما توفيتني كنت أنت الرقيب عليهم و أنت على كل شيء شهيد**) , قال تعالى : (**ويا قوم اعملوا على مكانتكم اني عامل سوف تعلمون من يأتيه عذاب يخزيه و من هو كاذب و ارتقبوا اني معكم رقيب**) , قال تعالى (**ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد**).

ثانيا : تعريف الرقابة اصطلاحا : لقد تباينت تعريفات الكتاب للرقابة الى الحد الذي يمكن معه القول , انه لا يكاد يتفق اثنان على تعريف واحد , وقد ادت صعوبة تحديد مفهوم معين و محدد لمصطلح الرقابة لدى بعضهم الى ان يحجموا عن تعريف مفهوم الرقابة , بذاته و ان يلتجئوا الى نسبته لأوصاف أخرى و تعريفه عن طريق العناصر التي يتكون منها , كالهدف من هذه الرقابة , أو تعريفها ..... الخ[1]

ثالثا: الرقابة المالية :

أما عن تعريف الرقابة المالية التي تعد نوعا من أنواع الرقابة فقد تعددت تعريفاتها هي الأخرى و من هذه التعريفات أنها : (الأنشطة التي تركز على تحديد المتحقق و مقارنتها بالمخطط في سبيل حصر الفروقات و تحديد الانحرافات و الوقوف على اسبابها و اقتراح معالجتها).

كما عرفت الرقابة المالية بأنها: (الرقابة التي تستهدف ضمان سلامة التصرفات المالية و الكشف الكامل عن الانحرافات و مدى مطابقة التصرفات المالية مع القوانين و القواعد النافذة.

و كذلك عرفت الرقابة المالية بأنها : (تطبيق المعلومات المحاسبية بغرض التنظيم و اختبار و مقارنة و عرض المعلومات الاحصائية من جميع السجلات ذات العلاقة لمساعدة الادارة في وضع القرارات اللازمة لتنفيذ و اجراء العمل).[2]

[1] الأستاذ الدكتور عبد الباسط علي جاسم الزبيدي أستاذ القانون المالي و التشريع الضريبي كلية الحقوق جامعة الموصل , كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها, الطبعة الأولى, دار النشر: المكتب الجامعي الحديث, رقم الايداع: 2014/14703, دار الكتب و الوثائق القومية, تاريخ الطبعة: الأولى سبتمبر 2014, ص242- 243.

[2] نفس المرجع السابق الذكر ص247.

و نحن نتفق مع تعاريف المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية اذ عرفها على انها (منهج علمي شامل يتطلب التكامل و الانتماء بين مفاهيم الاقتصادية و المحاسبية و الادارية , تهدف الى التأكد من المحافظة على الاموال العامة و رفع كفاءة استخدامها و تحقيق الفعالية في النتائج المتحققة على أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل ينوب عن السلطة التشريعية و غير خاضع للسلطة التنفيذية) , حيث هذا التعريف شمل المقاومات الأساسية للرقابة الناجحة يجعل مهمة الرقابة من جهاز ينوب عن السلطة التشريعية , و غير خاضع للسلطة التنفيذية هذا من جهة , و من جهة أخرى لم يقتصر هذا التعريف هدف الرقابة في الحفاظ على المال العام فحسب و هو ما يعرف بالرقابة التقليدية , بل جعل من أهداف الرقابة أيضا هو رفع كفاءة استخدامها و تحقيق الفاعلية في ذلك , و هو ما يعرف بالرقابة بمفهومها الحديث.[1]

المطلب الثاني: أهداف الرقابة المالية.

لم يعد مفهوم الرقابة يقتصر على المفهوم التقليدي الذي يعني البحث عن الأخطاء و التحقق من أن النشاط الحكومي أو نشاط الادارة يمارس في حدود القانون , فقد أصبح مفهوم الرقابة يبحث عن سبل رفع كفاءة الجهاز الاداري و تحفيزه عن طريق ابراز الجوانب الايجابية في عمله و ان هذا النشاط يمارس بسرعة و فاعلية و في حدود القانون ايضا .

ان حوافز الرقابة ليست كلها سلبية و انما قد تكون ايجابية , فالرقابة السلبية هي التي تحصر دورها و أهدافها في مجرد معالجة الأخطاء أما الرقابة الايجابية فتمتد الى ما هو أبعد من ذلك بالعمل على تحسين ظروف اداء العمل الاداري و تخليصه من المعوقات و تقويم كفاءة اداء العاملين و تشجيع المجتهدين منهم بأية حوافز في متناول الادارة و هذا هو البعد الاخر من عملية الرقابة , فالرقابة بجانب أنها تصحيح فهي ايضا تحفيز, و مما تقدم يتضح أن الرقابة المالية تهدف الى تحقيق جملة من الاهداف و هي كما يلي :

1 – التحقق من أن جميع الايرادات العامة في الدولة قد حصلت و أدخلت في ذمتها وفقا للقوانين و اللوائح و الانظمة السارية .

2 – فحص و تدقيق معاملات الانفاق العام للتأكد من سلامتها و عدم تجاوز الاعتمادات المقررة لها في الموازنة , و استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها و عدم حصول هدر و تبذير أو سوء تصرف فيها و تقويم مردوداتها.

3 – رقابة تقويم الاداء التي يقصد بها شكلا من أشكال الرقابة يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل اليها من الجهود المبذولة كافة بهدف الوقوف على مدى تحقيق أهداف الادارة باستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام , و ترشيد الادارة في اعداد الخطط المستقبلية. و تعد رقابة تقويم الاداء من أهم ما تهدف اليه الرقابة حديثا و تهدف الى التحقق من كفاءة الاداء و كفاءة الأحكام القانونية و الأنظمة و التعليمات و ما في حكمها , و التأكد من أن التنفيذ يتم بأقصى درجة من الكفاءة من دون أي اسراف أو ضياع.

4 – التأكد من عدم خروج السلطة التنفيذية عن الحدود التي وضعتها السلطة التشريعية عند اعتمادها للموازنة العامة للدولة.[2]

[1] نفس المرجع السابق الذكر ص 248.
[2] نفس المرجع السابق الذكر ص 259-260.

5 – الوقوف على المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض عمل الادارة و العمل على معالجة هذه المشكلات و ازالة تلك المعوقات.

6 – فحص أنظمة الرقابة الداخلية ووسائلها و أساليبها و توجيه الوحدات الادارية و الاقتصادية و التدابير التي يجب اتخاذها لوضع نظم مراقبة داخلية تتصف بالكفاءة.

7 – ايجاد الهياكل التنظيمية و الادارية القادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية التي تمتلك المرونة الكافية في تخطيط و توزيع الأعمال المتاحة بأجهزة الدولة و ضمان أداء أفضل للسلطة التنفيذية في تنفيذ السياسة العامة للدولة.

8 – توفير معلومات دقيقة لأجهزة التخطيط الاقتصادي المالي في الدولة عن طريق ما تفصح عنه أجهزة الرقابة المالية العليا في تقريرها عن الوحدات التي تقوم بإجراء الرقابة عليها.

لكن هذه الرقابة على الرغم مما تحققه من منافع يتعين أن لا تتجاوز حدودا معينة و الا عرقلت النشاط المالي و شلت حركة الأجهزة و صارت بذلك وبالا لأعلى مالية الدولة فقط بل على نشاطها ككل. اذ يجب تحاشي تكرار أو ازدواج أعمال الرقابة سواء كانت من قبل الجهاز الرقابي الواحد أم من أجهزة الرقابة المتعددة , اذ أن تعدد الأجهزة الرقابية ليس متطلبا أساسيا من متطلبات تدعيم فعاليتها فالعبرة في الرقابة و ليس بتعدد أجهزتها أو بتعقد اجراءاتها أو بتنوع نظمها و انما بتحديد الغاية منها ثم تحديد تلك الأجهزة الضرورية التي سيناط بها ممارستها في اطار متكامل , فتعدد الأجهزة الرقابية تصبح بلا معنى ما لم يكن استخدامها جميعا يتم في نطاق هدف واضح المعالم ليس فقط في ذهن الأجهزة التي تراقب و انما ايضا في ذهن القائمين على أمر العمل المستهدف بهذه الرقابة.[1]

المطلب الثالث : مهام الرقابة المالية.

ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- التأكد من قيام جميع المديريات و الأقسام بالأعمال و الاجراءات المالية و الادارية بالشكل الصحيح , و وفقا للقوانين و الأنظمة و التشريعات التي تحكم العمل في وزارة التخطيط و التعاون الدولي.
- التحقق و التأكد من صحة أصولية السجلات و الوثائق و المستندات و الملفات.
- رفع التقارير المالية و الادارية بخصوص نتائج أعمال الوحدة للجهات المعنية بشكل دوري , و كلما دعت الحاجة.
- اجراء أبحاث و دراسات خاصة بعمل الوزارة لتطوير العمل , بحيث يتم الكشف عم المخالفات و التجاوزات المالية و الادارية قبل وقوعها ما أمكن, و التأكد من تصويبها أو تبريرها حال وقوعها.
- التحقق من أن المواد قد تم تحصيلها في مواعيدها و توثيقها بالسجلات الخاصة بها, و استخدامها في الأوجه المخصصة لها.[2]

[1] نفس المرجع السابق الذكر ص-260.

[2] حسن محمد القاضي ,كتاب الادارة المالية العامة, الاكاديسيون للنشر و التوزيع, عمان الاردن, 2014م – 1435ه. ص 152-.

- متابعة قيام مختلف المديريات و أقسام الوزارة بالإجراءات التصحيحية الواردة بتقارير وحدة الرقابة المالية و الادارية.
- تطوير أنظمة الرقابة المالية و الادارية و العمل على ادخال وسائل ضبط و تدقيق جديدة و متطورة .
- دراسة القرارات الادارية و المالية, للتأكد من انسجامها مع التشريعات و القوانين المعمول بها.[1]

المبحث الثاني: أنواع الرقابة المالية و أساليبها.

للرقابة المالية أنواع متنوعة و قد صنفت الى أربعة أصناف و سنتناول في المطلب الأول الرقابة المالية من حيث الزمن , و في المطلب الثاني الرقابة المالية من حيث الموضوع , المطلب الثالث الرقابة المالية من حيث الوظيفة , أما المطلب الرابع الرقابة المالية من حيث الجهة التي تمارسها .

المطلب الأول: الرقابة المالية من حيث الزمن.

تنقسم مهام الرقابة المالية على النفقات العامة من حيث وقت ممارستها بالنسبة الى تنفيذ العمليات المالية الخاضعة للرقابة, الى ثلاثة أنواع وهي الرقابة السابقة على التنفيذ , الرقابة المتزامنة مع التنفيذ , و الرقابة اللاحقة على التنفيذ , و هذا ما سنتناوله فيما يأتي :

أولا : الرقابة السابقة على التنفيذ:

تتمثل هذه الرقابة في اجراء عمليات المراجعة و الرقابة قبل الصرف , اذ لا يجوز وفقا لهذا الأسلوب لأية وحدة تنفيذية الارتباط بالالتزام , أو القيام بدفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة , و لهذا فهي تسمى بالرقابة الوقائية , و قد تتولى هذا النوع من الرقابة ادارة داخلية , أو جهاز خارجي كما هو الحال في المملكة المتحدة و ايطاليا و بلجيكا , و تأخذ الرقابة السابقة على الصرف أشكالا عدة هي:

1 – اقرار مبدئي بصحة عمليات معينة من الناحية القانونية و قبل وقوع هذا الارتباط.

2 – الاقرار بأن الارتباط يقع في حدود الاتفاق المقرر كما و نوعا.

3 – الاقرار النهائي عند دفع المبلغ عند تنفيذ الالتزام للتأكد من ان العمل الذي اتفق عليه قد تم وفقا لما هو مطلوب على السلعة أو الخدمة.

و قد اهتمت الاعلانات و المنظمات الدولية الخاصة بالرقابة المالية بهذا النوع من الرقابة و أكدت على ضرورته , حيث جاء في اعلان (ليما) بشأن المبادئ الأساسية للرقابة المالية 1977 (ان الرقابة السابقة أمر ضروري من اجل ادارة الأموال العامة ادارة سليمة و عند ممارستها من هيئات الرقابة المالية العليا تكون ذات فائدة و ذلك لكونها قادرة على منع المخالفة قبل وقوعها). لكن الجانب السلبي يتمثل بتعقيد تطبيق العمل , و ضياع المسؤولية التي يحكمها القانون العام. بيد ان التطبيق هذا النوع يعتمد على الوضع القانوني للظروف و (intosai المتطلبات الخاصة بذلك البلد. وقد جاء في توصيات المؤتمر الدولي الأول للأجهزة العليا للرقابة المالية[2] المنعقد في (هافانا) سنة 1953 فيما يخص الرقابة المانعة (السابقة) .)

[1] حسن محمد القاضي ,كتاب الادارة المالية العامة, الاكاديسيون للنشر و التوزيع, عمان الاردن, 2014م – 1435ه ص 153.

[2] كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها , المؤلف عبد الباسط علي جاسم الزبيدي ,نفس المرجع السابق الذكر ص 250-249.

ثانيا : الرقابة المتزامنة للتنفيذ:

اذا كانت الرقابة السابقة تقع قبل عملية التنفيذ فان الرقابة المتزامنة تقع في أثناء عملية التنفيذ و تتمثل هذه الرقابة بالمتابعة التي تجريها أجهزة الرقابة المختصة في الدولة على نشاطات السلطة التنفيذية المتعلقة بالنفقات العامة الواردة في موازنة الدولة . و تأخذ شكل الجرد و الزيارات التفتيشية أو الاشراف عليها , و يتميز هذا النوع من الرقابة بالاستمرار و الشمول حيث يبدأ مع تنفيذ الأعمال و يتابع خطوات التنفيذ و كذلك بالقدرة على اكتشاف الخطأ و الاهمال حال وقوعه فيساعد على اتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية, و تعد المتابعة في أثناء التنفيذ في المجالات الادارية التي يكون من المتعذر تلاقي النتائج السلبية التي يترتب على انحرافها أو القصور في ادائها.

أما عن الجهة التي تمارس هذه الرقابة فقد تكون من الداخل الوحدة الادارية , أو من الوزارة المشرفة على أعمال الوحدات التنفيذية , و تختلف مستويات هذه الرقابة و كفاءتها حسب وفرة البيانات و التقارير المالية الصحيحة اللازمة , و سهولة الحصول عليها في الوقت و الكيفية المطلوبة.

أما نحن فنعرفهم, الرقابة المتزامنة بأنها (الرقابة التي تبدأ مع بداية عملية التنفيذ و تتزامن مع خطوات التنفيذ , و تتبعها حتى انتهائها , للوقوف على أوجه القصور و معالجتها), و في راينا أن الرقابة المتزامنة تحتاج الى ملاك وظيفي ضخم لمتابعة كل اجراءات عملية التنفيذ مما يؤدي الى زيادة حجم النفقات و تعقيد اجراءات التنفيذ .[1]

ثالثا: الرقابة اللاحقة:

هي الرقابة التي تبدأ بعد انتهاء السنة المالية و قفل الحسابات و استخراج الحساب الختامي للدولة و تشمل هذه الرقابة النفقات و الايرادات , و تتضمن هذه الرقابة المراجعة الحسابية و المستندية لكافة العمليات المالية لكشف التلاعب بالأموال العامة , و تمارس هذه الرقابة الادارة ذاتها صاحبة التصرف او قد تمارسها هيئة مستقلة , وتمتاز هذه الرقابة بتلافي كل العيوب الموجهة الى الرقابة مجرد عملية تسجيل تاريخي , او كما يعرف بمحاورات الصم فهي تسجيل المخالفات بعد وقوعها و تفتح المجال للمحاورة بين الجهات المراقبة و الجهات الادارية.[2]

المطلب الثاني: الرقابة المالية من حيث الموضوع:

كانت الرقابة في مجر نشأتها الى مجرد رقابة تقليدية على النفقات العامة أما في الوقت الحاضر فتثب هذه الرقابة الى رقابة مشروعية و رقابة محاسبية و رقابة اقتصادية, ولم تظهر هذه الصور من الرقابة دفعة واحدة بل مرت بمراحل كثيرة من التطورات, و هذا ما سنتاوله فيما يأتي:

[1] كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها, نفس المرجع السابق الذكر ص 252.
[2] كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها نفس المرجع السابق ذكره ص 252-253.

أولا الرقابة المشروعية:

تعرف المشروعية على انها صفة كل ما هو مطابق للقانون , و عليه فان الاجراءات و التصرفات التي تتخذها السلطة التنفيذية لا تتمتع بحماية القانون و لا تكون لها أي قيمة , ما لم تكن متوافقة مع القواعد النافذة بمعنى اخر لا يجوز للإدارة – والا كانت مخالفة – ان تقوم باي عمل قانوني او مادي الا وفقا للقانون او بتخويل منه. مما تقدم يمكننا تعريف الرقابة المشروعية بانها (هي رقابة مدى مطابقة تصرف الادارة مع القانون بمفهومه العام الواسع), و تتصرف الرقابة المشروعية الى التصرف المالي من حيث النفقات و الايرادات.

ثانيا الرقابة المحاسبية :

هي الرقابة التقليدية التي تقتصر على مراجعة الحسابات و تنفذ الموازنة فهي مراجعة حسابية مستندية بحتة بقصد التحقق من ان النفقات العامة قد تمت وفقا لبنود اعتمادها و في الاغراض المخصصة لها , و انها قد صرفت لمستحقيها بمستندات سليمة معتمدة وفقا للقوانين و اللوائح المالية فهدفها هو التأكيد من سلامة الاجراءات و صحة مستندات الصرف .

ثالثا الرقابة الاقتصادية:

هي تلك الرقابة التي لا يقتصر على الجانب الحسابي أو التأكيد من مشروعية عمل الادارة لكنها تتجاوز ذلك الى تقويم النشاط الحكومي نفسه , فهي تبحث عن مدى تحقيق اهداف الموازنة و بالتالي مدى تحقيق الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع , كما تهدف الرقابة الاقتصادية في دراستها للكشف عن مدى كفاءة الوحدات الادارية ووضع المقترحات التي قد تراها ضرورية للارتفاع بهذه الكفاءة الادارية, و الرقابة الاقتصادية تتضمن رقابة الكفاءة التي تعني تحقيق اكبر قدر ممكن من النتائج باقل قدر ممكن من الجهود والتكاليف و كذلك تعني رقابة فاعلية, التي تعني الرقابة على مدى تحقيق النتائج المرجوة.[1]

المطلب الثالث : الرقابة المالية من حيث الوظيفة.

تقسم الرقابة المالية من حيث سلطتها , او الصفة التي تمارس بها الرقابة الى نوعين الرقابة المالية الادارية , والرقابة المالية القضائية , و هذا ما سنتناوله فيما يأتي:

اولا الرقابة المالية الادارية:

لم يقصد بهذا النوع من الرقابة تلك الرقابة يطلق على الرقابة الادارية , و التي تنصب على الناحية الادارية فتكشف عن الثغرات التي تعتري النظم و القوانين و اللوائح و القرارات الادارية و ما يكون قد نتج عن تطبيقها من مخالفات ادارية , و اقترح وسائل العلاج بل يقصد بها ان هذه الرقابة تمارس بصفة ادارية , على الملاءمة و تقوم الاداء و فاعليتها , و تكون فيها نتائج الرقابة غير ملازمة (استشارية)

سواء قدمت السلطات العليا في الدولة ام الى الجهات موضوع الرقابة, و يتضمن تقرير التنبيه على الاخطاء و الكشف عن مخلفات و طلب اتخاذ الاجراءات بشأنها و قد يمارس هذه الرقابة من الاجهزة العليا للرقابة التي تتمتع بالصفة القضائية و الصفة الادارية معا

[1] كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها, نفس المرجع السابق الذكر ص 253-254.

ثانيا الرقابة المالية القضائية:

تعرف الرقابة القضائية بانها تلك الرقابة التي تتولاها اجهزة ادارية تأخذ الطابع القضائي و تتولى ممارسة هذه الرقابة عادة اجهزة رقابة مالية عليا في الدولة و غالبا مما يتبع السلطة التشريعية , كما هو الحال في محكمة المحاسبات الفرنسية, و الايطالية و البلجيكية و ديوان و مجالس المحاسبات العربية في لبنان و المغرب و تونس و الجزائر, ان الاختصاص القضائي للرقابة المالية ينحصر في الحكم على الحسابات العامة و الحكم بالغرامة على المخالفين في التصرفات, المالية الخاصة بالأموال العامة, و ما يوجه الى هذه الرقابة من نقد انها تحكم على الاعمال المالية بعد انتهائها لذلك فان هذا النوع من الرقابة لا يتضمن رقابة سابقة او مرافقة, و نحن نرى ان الرقابة المالية القضائية تعد من افضل انواع الرقابة على النفقات العامة , على الرغم ان هذا النوع من الرقابة منتقد لكونه يشمل الرقابة اللاحقة فقط . لكن على الرغم من ذلك يبقى افضل من الرقابة المالية الادارية لان الكشف عن المخالفة ربما لا يعني شيئا بالنسبة لمرتكبيها, و هو في اغلب الاحوال عالم بها ما لم تصاحبه الوسائل الكفيلة بإزالة اسباب المخالفة و محاسبة المتسبب فيها .[1]

المطلب الرابع: الرقابة المالية من حيث الجهة التي تمارسها:

وفقا لهذا التقسيم تقسم الرقابة المالية على النفقات العامة من خلال الجهة التي تمارس عملية الرقابة الى رقابة خارجية و رقابة داخلية و هذا ما سنتناوله فيما يأتي :

اولا الرقابة الخارجية :

قد تمارس الرقابة من داخل الادارة التي تقوم بالتصرف المالي وقد تنهض بها جهة خارجة عن الادارة وهي ما تعرف بالرقابة الخارجية و التي تعرف بانها (رقابة السلطة التشريعية على السلطة التنفيذية) . و عرفت كذلك على انها (نشاط تقييمي مستقل عن السلطة التنفيذية تهدف الى التأكد من صحة العمليات المالية, و البيانات المحاسبية و مشروعيتها, و التحقق من كفاءة فاعلية اداء الاجهزة الحكومية , في انجاز اهدافها و برامجها و تشريعها).

ثانيا الرقابة الداخلية:

تعرف الرقابة بانها (نشاط تقييمي مستقل داخل المنظمة الادارية تعمل من اجل فحص النواحي المحاسبية و العمليات الاخرى بهدف خدمة الادارة), و عرفت كذلك بانها (مجموعة النظم و التعليمات و القرارات و اللوائح المنظمة للأعمال في الوحدة الادارية و التي تعمل من اجل حماية المال العام), اما[2]

نحن فنتفق مع ما جاء في تعريف السيد فهمي محمود شكري اذ عرفها بانها (الرقابة التي تباشرها السلطة التنفيذية على اجهزتها و هذا ما هو مقصود من الرقابة الداخلية , حيث لا يقتصر عمل هذه الرقابة على مجرد الفحص ة التقييم كما جاء في التعاريف الاخرى. و تمارس الرقابة الداخلية بأحد الطرق الاتية

[1] كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها, المرجع سابق الذكر ص 255.
[2] نفس المرجع السابق الذكر ص 255-256-257.

1 – الرقابة الرئاسية:

هي الرقابة التي يمارسها وزير المالية او رئيس الجمهورية نيابة عن السلطة التنفيذية او رقابة الرئيس الاداري المباشر و الى جانب ذلك توجد رقابة وزارة المالية اذ تمارس هذه الوزارة انواع من الرقابة في حقلي النفقات و الايرادات , مهمتها التأكد من التصرفات المالية الخاضعة للرقابة و حسب تنفيذها للقوانين و الانظمة و التعليمات , و عرفت السلطة الرئاسية بانها (السلطة التي يمكن للرئيس الاداري بمقتضاها ان يلغي او يعدل بعض الاعمال القانونية الصادرة عن تابعين المباشرين), فقد جاء هذا التعريف ليشمل كل صور الرقابة التي تمارسها السلطة التنفيذية على اجهزتها و هذا ما هو مقصود من الرقابة الداخلية, حيث لا يقتصر عمل الرقابة الداخلية على مجرد الفحص , و تأخذ هذه الرقابة اتجاهين هما :

1 – رقابة موضوعية او مكانية تعني انتقال الرئيس الى موقع العمل ليدقق في اعمال الجهة المعنية.

2 – رقابة مستندية و تعني فحص الرئيس لأعمال مرؤوسيه من خلال التقارير و الوثائق التي ترسل الى الرئيس مباشرة.

2 – الرقابة الذاتية :

هي الرقابة التي تمارسها الجهة المنفذة للعمل نفسها باعتبارها المسؤولة عن التنفيذ و ذلك للتأكد من ان العمل يسير وفقا لما هو مخطط له , و تمتاز الرقابة الذاتية بان ممارسيها يعيشون داخل الادارة او الجهة الخاضعة للرقابة فيستطيعون ان يلاحظوا اوجه التقصير عن كثب .[1]

المبحث الثالث : الرقابة الادارية على تنفيذ الموازنة العامة.

تمارس الرقابة الادارية داخل الوحدة الادارية من قبل السلطات الرئاسية في اطار السلم الوظيفي بالوحدة او من قبل وزارة المالية عن طريق مديرياتها المتخصصة او من قبل موظفيها التابعين لها , و تهدف هذه الرقابة الى التنبيه لجميع المخالفات للقواعد المالية و اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها , فهي التي تمارسها السلطة التنفيذية على اعمالها و لهذا يطلق عليها تسمية الرقابة الذاتية. فلقد قسمنا هذه الرقابة الى ثلاث مطالب المطلب الاول : الرقابة السابقة على التنفيذ (المانعة او الوقائية) , المطلب الثاني : الرقابة المرافقة للتنفيذ أما المطلب الثالث فتطرقنا الى الرقابة اللاحقة على التنفيذ.[2]

[1] كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها, المرجع السابق الذكر ص 257-258.

[2] المرجع السابق الذكر ص 263.

المطلب الاول : الرقابة السابقة على التنفيذ (المانعة او الوقائية):

تعد الرقابة السابقة على التنفيذ رقابة وقائية و تعرف بأنها : (الرقابة التي تتناول أساسا الارتباطات المالية التي يربط بها الوزراء في حدود وظائفهم ,وهي تهدف بعدم السماح بصرف اي مبالغ وفقا لهذه الارتباطات الا اذا كان مطابقا للقواعد المالية و مطابقا لاعتمادات الوزراء في الموازنة). و عرفت ايضا بأنها عمليات المراجعة و الرقابة قبل الصرف و التي لا يجوز بموجبها لأي وحدة تنفيذية الارتباط بالالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة بالرقابة قبل الرصف. و يمكن القول بأن الرقابة السابقة هي أخذ موافقة الجهة المختصة بالرقابة على المعاملات المالية قبل الصرف و تكون قاصرة على النفقات العامة دون الايرادات على أساس أنه من المستحيل ممارسة رقابة سابقة على ايرادات قبل تحصيلها و يعد بعض الكتاب الرقابة السابقة شكلا من أشكال العمل الاداري الموكل الى السلطة التنفيذية للقيام به و يبررون ذلك بكون هذه الرقابة منوطة بإجراء يتعلق بعمل من أعمال الادارة. و من ايجابيات الرقابة المالية السابقة على الانفاق انها تعمل على تلافي الاخطاء المالية قبل وقوعها و تحول دون الاسراف في الانفاق العام و كذلك في كونها تمنع وقوع الانحراف في العمليات المالية أثناء انجاز هذه العمليات , مما يساهم في التخفيف من هذه الانحرافات التي قد يكون تصويبها بعد وقوعها ليس بالسهولة التي تتوفر في حال وجود الرقابة السابقة .[1]

المطلب الثاني: الرقابة المرافقة للتنفيذ.

و تتمثل هذه الرقابة بعمليات المتابعة التي تجريها أجهزة الرقابة المختصة في الدولة على نشاطات السلطة التنفيذية المتعلقة بالنفقات العامة الواردة في موازنة الدولة , و هي عادة ما تأخذ شكل التقارير الشهرية أو الفصلية أو السنوية حول سير عمليات الانفاق العام في ادارة و أجهزة الدولة المختلفة, و يتم بواسطة هذه الرقابة مطابقة الخطوات التي تقوم بها السلطة التنفيذية و أجهزتها مع الخطة مسبقا , و هي غالبا ما تكون الموازنة العامة للدولة فيما يتعلق بالنفقات العامة على وجه الخصوص . و تمارس هذه الرقابة داخل الوحدة الادارية ذاتها و من قبل الوزارة المشرفة على أعمال الوحدة التنفيذية و من قبل الأجهزة الرقابية المتخصصة.

و يعتمد هذا النوع من انواع الرقابة المالية على توفر معلومات دقيقة حول اداء الوحدة الادارية في العمليات المالية و ذلك لتلافي حدوث الانحرافات و الاخطاء في العمليات المالية المتعلقة بالإنفاق .[2]

المطلب الثالث: الرقابة اللاحقة على التنفيذ.

تعرف الرقابة اللاحقة بأنها (الرقابة التي تبدأ عادة بعد انتهاء السنة المالية وقفل الحسابات و استخراج الحساب الختامي للدولة و ذلك من خلال تدقيق الوثائق و المستندات للتأكد من مدى مطابقة التنفيذ مع الاعتماد الوارد في الموازنة), كما عرفت ايضا بأنها (الرقابة التي يكون الغرض منها اعداد الحساب الختامي و تقديمه الى البرلمان), و كذلك عرفت بأنها (مراجعة و فحص المعاملات الحسابية و المالية و اي نشاط اقتصادي في الفترة اللاحقة لإتمام عملية تنفيذ هذه المعاملات). من خلال التعاريف يتضح بأن الرقابة

[1] نفس المرجع السابق الذكر, كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها ص 262-263.
[2] نفس المرجع السابق 266

اللاحقة هي اجراء علاجي يتمثل بمراجعة مستندات الصرف و القيود الحسابية الختامية كما قد تصل لأكثر من ذلك كعدم تجاوز الصرف للاعتمادات الموجودة في الموازنة و الحصول على موافقة هيئة الرقابة السابقة على الصرف و قد تصل الى رقابة الاداء و مدى موافقة هيئة الرقابة السابقة على الصرف و قد تصل الى رقابة الاداء و مدى كفاية الجهة الادارية في استخدام نفقاتها العامة , و كذلك التأكد من ان الايرادات العامة قد تم جبايتها او تحصيلها وفقا للقانون و التي يصب في نهاية المطاف في خزانة الدولة. و يؤخذ على الرقابة اللاحقة انها لا تكشف الاخطاء الا بعد وقوعها , و هذا بدوره يؤدي الى هدر المال العام او سوء استخدامه, فضلا عن ان الرقابة الادارية هي رقابة ذاتية أي هي رقابة السلطة التنفيذية على اعمالها لذل فهي رقابة ضعيفة و غير حازمة بسبب ترك الامر للإدارة تراقب نفسها بنفسها , و بالرغم من وجود هذه المأخذ على الرقابة اللاحقة الا انه لا يمكن اغفال اهميتها فيمكن التخفيف من هذه العيوب بتنظيم دقيق لعملية ممارسة هذه الرقابة كالسرعة في إجراءها و فرض العقوبات الجزائية المناسبة بحق مرتكبي المخالفات المالية, و عدم اقتصار العقوبات على الاموال التي لا تكفي في معظم الاحيان , و اسناد الاعمال ذات الطبيعة المالية الى ذوي الخبرة و الاختصاص. و على اية حال فان الانواع الثلاثة للرقابة الداخلية يكمل بعضه البعض و ان الجمع بينهما يحقق الرقابة الدائمة و المستمرة على الانفاق العام من جهة , و يحول دون العبث بأموال الدولة من جهة اخرى و من خلال ما اوردناه من مأخذ و ايجابيات لكل منها, فيمكن معالجة موضوع الرقابة باتباع ما يأتي:

1 – أن يكون عدد الموظفين مساويا بقدر الاعمال الموكلة اليهم و تدريبهم على مهامهم, و اخضاعهم لنظام صارم من حيث المسؤولية و العمل على اعطائهم الاستقلال على الادارات التي يراقبونها.

2 – تحديد مهام و صلاحيات الجهات المنفذة بشكل دقيق وواضح.

3 – ان تكون الرقابة سريعة فيما يتعلق بالأمور الاساسية .

4 – جعل الرقابة اللاحقة قاصرة على الاعمال و القرارات ذات نتائج تطبيقية لما سبق تقريره و مراقبة أساسه.

5 – اعطاء الحرية للإدارة في اتخاذ القرار و التنفيذ لكن مع تطبيق رقابة متشددة , و ملاحقة المخالفين و معاقبتهم بالنسبة للأمور العاجلة.

6 – تسهيل وسائل العمل ضمن مسؤوليات تتدرج الى اعلى المستويات و في مختلف الضمانات .[1]

[1] نفس المرجع السابق, كتاب المالية العامة و الموازنة العامة للدولة و الرقابة على تنفيذها ص -265.

خلاصة الفصل الاول:

من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم الرقابة المالية حيث أنها تتمثل في التأكد من سلامة تنفيذ الموازنة حسب ما اقرته السلطة التشريعية لذلك فهي مجموعة من الاجراءات التي توضع للتأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة و دراسة أسباب الانجراف في التنفيذ حتى يمكن علاج نواحي الضعف . كما راينا ان الرقابة تهدف الى التحقق من التزام المنفذين بالقوانين و التنظيمات و امتثالهم لقواعد التسيير السليم و محافظتهم على الاموال الموضوعة تحت تصرفهم وهي في أساسها رقابة وقائية تهدف إلى ضمان المشروعية ودقة الحسابات.كما انها تقوم على احكام تشريعية تتمثل في مجموعة من القوانين و المراسيم و الاوامر التي تنظم عمل الاجهزة الرقابية.

الفصل الثاني

دور الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تلعب عملية اتخاذ القرار دورا اساسيا في اي مؤسسة وتعتبر من المهام الاساسية لأي مدير في المؤسسة على اختلاف انواعها ، ومن اهم هذه القرارات نجد القرارات المالية، بحيث ان جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو اختيار احد الحلول الممكنة لتمثل موضوع معين او تحقيق غرض ما لمواجهة موقف معين يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة .

ولتتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ اهدافها بكفاءة وفعالية فهي بحاجة الى تحسين وتعديل قراراتها المالية باستخدام المعلومات سواء كانت من داخل المؤسسة او خارجها، وهنا تكمن مساهمة الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية من خلال مراحلها المختلفة .

وللوقوف على هذه النقاط سيتم التطرق اليها في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول ماهية عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: طبيعة القرارات المالية

المبحث الثالث : انواع القرارات المالية

المبحث الرابع: دور الرقابة المالية في تفعيل القرارات المالي

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار هي جوهر الحياة برمتها، وعندما ننظر من منظار جزئي على مستوى المؤسسة يصبح القرار جوهر الحياة العلمية، لذلك يقضي المدير اغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لها لأجل تحقيق اهداف المسطرة.

المطلب الأول :تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميته

لا يمكن عمل اي نشاط ما لم يتخذ قرار بشأنه، فاتخاذ القرار هو اساسي بالنسبة للمؤسسة والذي يتم من خلاله انجاز كافة أنشطتها، وفيما يلي سنعرض عملية اتخاذ القرار وأهميته.

أولا: تعريف عملية اتخاذ القرار

يوجد العديد من التعاريف لعملية اتخاذ القرار التي تناولها العديد من المؤلفين ومن بين هذه التعاريف مايلي:

- تعرف عملية اتخاذ القرار بانها "الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر "[1]
- وتعرف ايضا "اصدار حكم معين عما يجب ان يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعض الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اثباتها"[2]
- وتعرف كذلك على انها "العملية التي تقود الى القرار اي مجموعة الخطوات العملية المتتابعة في سبيل الوصول الى اختيار القرار الانسب والأفضل"[3]
- وتعرف ايضا على انها "عملية اختيار بديل من بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"[4]

[1] جميل احمد توفيق، **ادارة الاعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعة الإسكندرية، 1999 ،ص 1 0 4

[2] علي الشرقاوي، **العملية الادارية**، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002،ص 128

[3] ابراهيم عبد الواحد نائب واخرون ، **نظرية القرارات وأساليب كمية محسوبة، داروائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص33**

[4] عبد السلام ابو قحف، **اساسيات التنظيم والادارة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 132

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار كالتالي:

هو عملية اختيار البديل الافضل من بين بديلين او اكثر من قبل فرد او جماعة الذين لديه السلطة الرسمية الممنوحة من اجل حل المشكلة او المسألة التي يستوجب اتخاذ القرار بشأنها وذلك على ضوء المعلومات المتحصل عليها والموارد المتاحة للمؤسسة.

ثانيا: اهمية عملية اتخاذ القرار

يمكن توضيح اهمية عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:[1]

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرارات الطويلة طوال حياته اليومية فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، ولا يختلف الامر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها .
- اتخاذ القرارات اداة المدير في عمله، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب فعله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به ؟...وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى ادائه الاداري.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المؤسسة او فشلها.
- اتخاذ القرارات اساس لإدارة وظائف المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج او التسويق او الموارد البشرية او التمويل وكذا القرارات الخاصة بإدارة راس المال واستخداماته.
- اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

[1] احمد ماهر،**اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعة الاسكندرية، 2008، ص 34،36

المطلب الثاني: تصنيف القرارات

اولا: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الاساسية:

تنقسم هذه القرارات الى:

أ- **قرارات متعلقة بالعنصر البشري:** تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين، نوعية التدريب المطلوبة، اسس دفع الاجور والحوافز والمكافآت، وكذلك علاقة المؤسسة بالاتحاديات والنقابات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

ب- **قرارات متعلقة بالإنتاج:** تتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج، وحجم الإنتاج، والسياسة الخاصة به، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين والرقابة على الإنتاج وجودته.

ت- **قرارات متعلقة بالتسويق:** هي القرارات المتعلقة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، وقنوات التوزيع، والتعبئة والتغليف والتسعير والترويج.

ث- **قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية:** هي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإسناد المناصب الإدارية، وقواعد اختيار المديرين وتدوينهم ومراقبتهم.

ج- **قرارات متعلقة بالتمويل:** هي قرارات تخص طرق تمويل المؤسسة كحجم راس المال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الأرباح .

ثانيا: تصنيف القرارات حسب التكرار[1]

صنف "Simon" القرارات حسب درجة التكرار الى قسمين:

أ- **القرارات المبرمجة:** هي قرارات متكررة واجرائية الى حد انه يمكن اخراج اجراء محدد من معاملتها، بحيث لا يجب ان تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا، وأشار الى ان القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية او الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

ب- **القرارات الغير المبرمجة:** ويقصد بها القرارات الغير متكررة الحدوث، والتي يتطلب القيام بها ببذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذه، كما انها غالبا ما ترتبط بالعديد من التكاليف او الصعوبات التي تكتنف حدوثها.

[1] منعم زمرير الموسوي، **اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي**، دار اليازوري العلمية، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1998، ص35

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات:[1]

وتتضمن مايلي:

أ- **في حالة التأكد الكامل:** تفترض هذه النظرية ان لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

ب- **في حالة المخاطرة:** تفترض هذه النظرية ان متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم اي من هذه النتائج سوف تحدث.

ت- **في حالة عدم التأكد:** وهي القرارات التي غالبا ما تقوم الإدارة العليا عندما ترسم اهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الادارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا امكان حدوث اي من المتغيرات او الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي اذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

رابعا: تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها:[2]

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار الى:

أ- **القرارات الفردية:** هو القرار الذي يتخذ من جانب فرد واحد فقط .

ب- **القرارات الجماعية:** هو القرار الذي يتخذ من جانب فردين او أكثر، ويعتقد الكثير من الأشخاص ان القرارات الجماعية هي الأفضل خاصة وإنها تحقق الفوائد التالية:

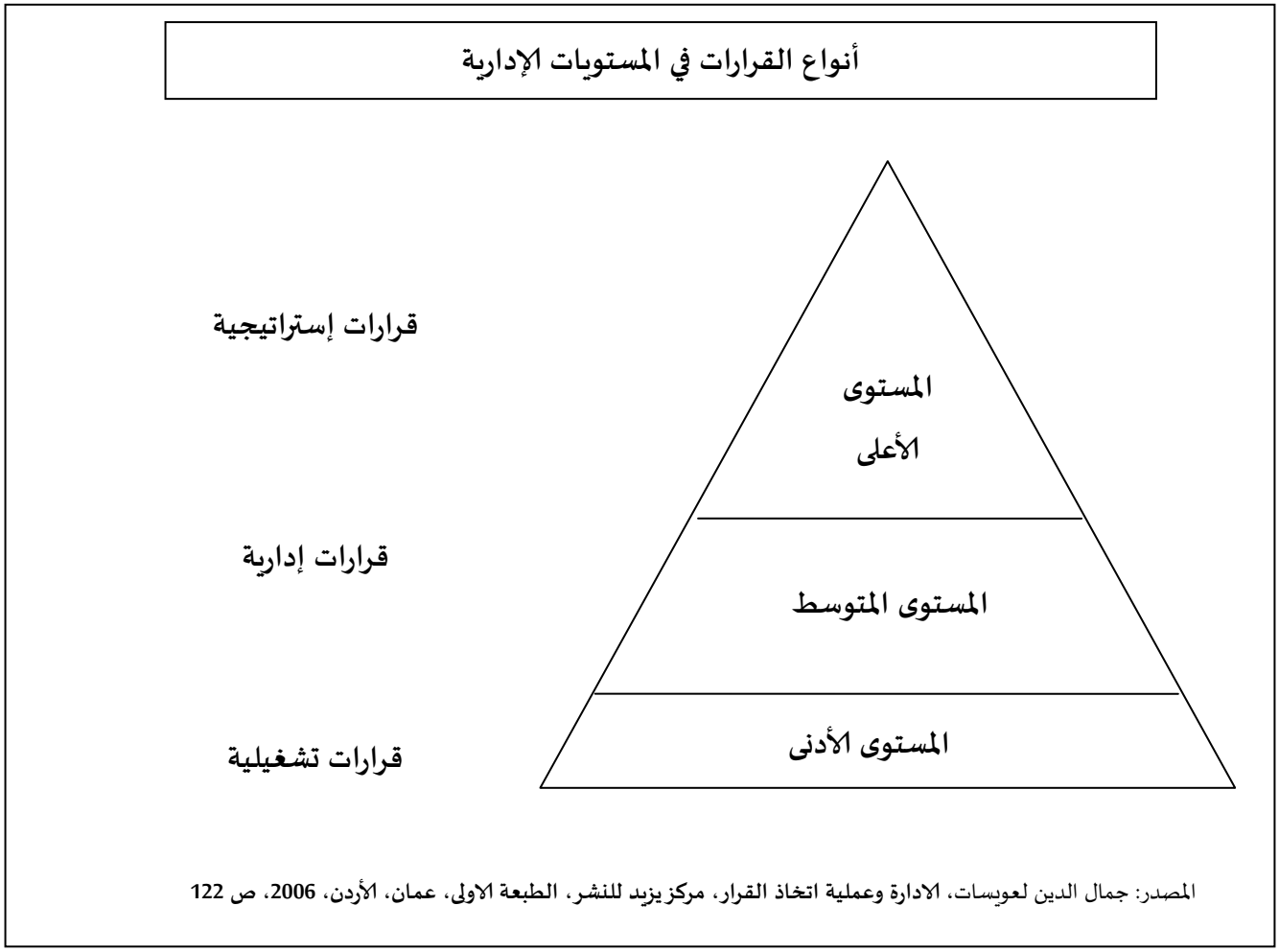
- تكامل المعلومات في اتخاذ القرارات الجماعية
- تنوع الخيارات بسبب تنوع خيارات المساهمين في اتخاذ القرار الجماعي
- ارتفاع عدد البدائل لان هناك علاقة شبه طردية بين عدد المساهمين في اتخاذ القرار وبين عدد البدائل المقترحة.
- القرارات الجماعية تمتاز باتساع قاعدة قبولها من قبل المنفذين لها والمتأثرين بها.
- ارتفاع مستوى القرارات الجماعية وانسجامها مع القواعد الخاصة بالديمقراطية.

[1] خليل محمد العزاوي، **ادارة اتخاذ القرار الإداري**، داركنور المعرفة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص21-22

[2] علي علاونة وآخرون، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**، مركز يزيد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2006، ص122-123

خامسا: تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:[1]

الشكل رقم 2-1انواع القرارات في المستويات الادارية



المصدر: جمال الدين لعويسات، الادارة وعملية اتخاذ القرار، مركز يزيد للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2006، ص 122

أ- **القرارات الاستراتيجية:** تتميز القرارات الاستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، ويتطلب اتخاذ القرار الاستراتيجية اساسا ووضع الاهداف المحددة للمؤسسة والخطط طويلة الاجل للوصول الى هذه الأهداف، والأمثلة على هذه الاهداف القرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات اللازم انتاجها

[1] جمال الدين لعويسات، الادارة وعملية اتخاذ القرار، مركز يزيد للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2006، ص 122-123

ب- **القرارات التكتيكية:** يعني اتخاذ القرارات التكتيكية بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق اهداف المؤسسة، ومثال ذلك القرارات التي تشمل تصميم المصانع والقرارات بالعاملين وتخصيص الميزانية وجدولة الإنتاج

ت- **القرارات التشغيلية:** تعني القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان اجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في المستويات الادارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، ويتوقع من المديرين والمشرفين في هذا المستوى الاداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة سلفا، والامثلة على هذه القرارات تشمل قبول او رفض القروض

المطلب الثالث: الصعوبات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

أولا: الصعوبات المؤثرة في عملية اتخاذ القرار[1]

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عند اتخاذه لقرار ما، سواء كانت تلك الصعوبات داخلية او خارجية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الاتجاهات والميول لدى الاشخاص متخذي القرار
- قد يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين متخذي القرار والإدارة، مما يعيق القدرة على اقناع هذه الاخيرة بقراره.
- عدم احاطة الادارة بالأمور المحيطة والمؤثرة في اختيار بديل محدد من بين البدائل المتاحة.
- عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة المتخذ القرار بشأنها.
- التخوف من الاثار الجانبية التي قد تنتج عن اتخاذ القرار.
- التخوف من مقاومة الاخرين للتغيير الذي يحدثه القرار المتخذ.

ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار[2]

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فان العوامل المؤثرة في هذه العملية تزيد من صعوبتها، وقد تقود هذه العوامل احيانا الى القرارات الخاطئة، لذلك فلاتخاذ اي قرار يستلزم من الادارة التفكير في العوامل التي تأثر عليه، واهم هذه العوامل التي تأثر على اتخاذ القرار هي كالتالي:

[1] على خلف حجاجحة، **اتخاذ القرارات الادارية**، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 48.

[2] كاسر نصر المنصور، **نظرية القرارات الادارية (مفاهيم وطرائق كمية)**، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2000، ص35

أ- **عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل ان ادارة المؤسسة تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية، بالإضافة للقواعد والأسس التي تقوم عليها الانشطة الاقتصادية.
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل: المنافسين، الموردين، المستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات العمالية، التشريعات والقوانين الحكومية، والرأي العام والسياسة العامة للدولة، وشروط الانتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

ان هذه العوامل ترتب على المؤسسة قرارات لا ترغب في اتخاذها، وعلى الرغم من ذلك إلا ان متخذي القرار الاداريين يقومون بدراسة عميقة للمسائل والمشاكل وذلك باستخدام اجراءات منظمة تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم .

ب- **عوامل البيئة الداخلية:**

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة نذكر اهمها كمايلي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الافراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي (اي فروع المؤسسة)
- درجة وضوح الاهداف الاساسية للمؤسسة ومدى توافر المواد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- القرارات الصادرة من المستويات الادارية الأخرى، ويظهر تأثرها بنواحي عديدة ترتبط بمايلي:
  - الظروف المحيطة بمتخذ القرار
  - تاثير القرار على الافراد في المنطقة
  - الموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة امام الادارة.

ت- العوامل الشخصية والنفسية:[1]

- **العوامل الشخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدرته،وهناك الكثير من هذه العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، فالقرار يعتمد على كثير من مميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عمليات اختيار الافراد وتدريبهم عامل مهم في نوعية القرار المتخذة في المؤسسة
- **العوامل النفسية:** هذه العوامل منها ما يتعلق بالدوافع والأسباب الداخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بتأثير المحيط الذي يتصل به متخذ القرار،وبالتالي فان لكل من العاملين اثر في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار البديل المناسب ضمن مجموعة من البدائل المتاحة

ث- عوامل ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق اصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حالها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرار في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي الى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد او في ظروف التأكد او تحت درجة المخاطرة.

ج- عوامل اخرى:[2]

- **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن مخططا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر، والنتائج اقرب الى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر وكلما قصرت المدة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في بدء القرار مما يقلل البدائل المتاحة امامه
- **تأثير اهمية القرار:**كلما زادت اهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الاهمية النسبية لكل قرار بعدة عوامل كعدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير، كلفة القرار والعائد، حيث تزداد اهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه او العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا، يجب الوقت اللازم لاتخاذه، فكلما ازدادت اهمية القرار زادت الحاجة لوقت اطول لكسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

[1] كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص36

[2] كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 38-39

المبحث الثاني: طبيعة القرارات المالية

ان جوهر عمل الادارة المالية وفق المنهج الحديث يكمن في قيامه على اتخاذ القرارات وذلك باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع الانشطة داخل المنظمة، كون هذه القرارات المالية تحظى بأهمية بالغة، لأنها تعتني بالوضعية المالية للمؤسسة ، فماذا نقصد بالقرارات المالية

المطلب الأول: ماهية القرارات المالية

أولا: تعريف القرارات المالية:

- تعرف القرارات المالية على انها اختيار البديل الامثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية وتحليلها وتعديلها لتساعده على اتخاذ القرارات المالية[1]
- القرار المالي هو قرار يوازن بين الحصول على الاموال وامتلاك اصول (طبيعية، مالية) بحيث تهدف القرارات المالية الى تمويل الاستثمارات مع تحقيق اعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.[2]

ثانيا: خصائص القرارات المالية:[3]

- ان بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة اذ ان نجاح او فشل المؤسسة متوقف عل تلك القرارات.
- ان نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقت طويل مما يؤدي الى صعوبة اصلاح الخطأ اذا كانت القرارات خاطئة
- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في اغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

---

[1] عبد الغفار حنفي، **اساسيات التمويل والادارة المالية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر،2002، ص 207

[2] Pierre Conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, 9eédition, dunod, paris, 1999, p438 -440

[3] زراقة انتصار، اثر القرار المالي على اهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص20

المطلب الثاني: اهداف القرارات المالية

تتمثل اهم اهداف القرارات المالية فيما يلي:

- ضمان توفير الأموال على نحو دوري وكافي.
- ضمان توزيع عوائد على المساهمين على نحو كافي حيث سيعتمد ذلك على حجم الربحية والسعر السوقي للسهم بالإضافة الى توقعات المساهمين.
- ضمان الاستخدام الامثل للأموال، اي متى تم تخصيص الاموال يتعين استخدامها على نحو يضمن تعظيم العوائد ذات الصلة وعند ادنى تكلفة
- ضمان وجود حماية للاستثمار بمعنى انه يجب ان يتم استثمار الاموال في مشروعات امنة حتى يمكن ان يتم تحقيق معدل عائد كافي.
- تخطيط هيكل تمويل سليم، حيث يجب ان تكون تركيبة راس المال سليمة وواضحة بحيث يتم الحفاظ على موازنة ملائمة بين راس مال المقرض وراس المال من المساهمين (حقوق الملكية).

المبحث الثالث: انواع القرارات المالية

ان القرارات الاساسية للإدارة المالية التي تتخذ في اطار وظائفها الرئيسية تتمثل في ثلاث قرارات هي: قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الارباح

المطلب الأول: قرار الاستثمار

أولا: مفهوم قرار الاستثمار

هناك عدة تعاريف لقرار الاستثمار سنقتصر في هذه الحالة على ما يلي:

- تعرف القرارات الاستثمارية بانها تلك القرارات المتعلقة بتوظيف رؤوس الاموال المتاحة في فرص استثمارية يكون فيها الفرق الزمني الممتد بين عملية الانفاق وتحصيل الايرادات المتوقعة اطول من سنة .[1]
- ويعرف كذلك على انه: هو قرار يؤدي الى تكاليف ثابتة اضافية وبمجرد تنفيذه لا يمكن الرجوع فيه حيث يتوقع تحقيق ارباح مستقبلية، ولكنها غير مؤكدة الحدوث.[2]

[1] نور الدين خبابة، **الادارة المالية**، دار النهضة الغربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 325

[2] حفصة زبرار، **دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 21

- ويشير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة الى قرار تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على امل تحقيق عوائد سوف تحقق على مدار عدة فترات زمنية مقبلة.

وعليه تعتبر قرارات الاستثمار اصعب القرارات التي تتخذ لسببين رئيسيين هما:

- ان القرار الاستثماري يعتمد كليا على التنبؤات.
- مراعاة ان الاستثمار الجديد متماشيا مع انشطة المؤسسة، وأهدافها وسياستها.

ثانيا: خصائص القرارات الاستثمارية

ينطوي القرار الاستثماري على عدة خصائص نذكر منها مايلي:[1]

- انه قرار استراتيجي يحتاج الى اداة تمد البصر الى المستقبل.
- ان القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة ليس من السهل تعديلها او الرجوع فيها.
- يحيط بالقرار الاستثماري عدد من الظروف التي من الضروري التغلب عليها، مثل ظروف عدم التأكد وتغيير قيمة النقود ومشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي، وكل هذه تحتاج الى اسس علمية للتعامل معها.
- يمتد القرار الاستثماري دائما الى انشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.
- نتائج الاستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة، بحيث ان هذه الحقيقة تعني ان متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته.

الفرع الثاني: انواع قرارات الاستثمار

أولا: انواع و المقومات الأساسية لقرار الاستثمار

وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها الى قرارات استثمارية قصيرة الامد وقرارات استثمارية طويلة الامد كمايلي: [2]

[1] محمد صلاح الحناوي واخرون، **اساسيات الادارة المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 217 .

[2] حمزة محمود زبيدي، **الادارة المالية المتقدمة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص 69-70

أ- القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد

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

ب- القرارات الاستثمارية طويلة الأمد:

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الامد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الانفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات وقد يكون الاستثمار متمثل في الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها او شراء موجودات جديدة لغرض زيادة القدرة الانتاجية الحالية او اضافة خطوط انتاجية جديدة

ثانيا: المقومات الأساسية لقرار الاستثمار

يقوم القرار الاستثماري الناجح على مقومات اساسية وهي:[1]

- **مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية:** بما ان الاموال المستثمرة ضخمة فانه يجب اختيار العديد من البدائل ويستحسن ان لا يقل عددها عن ثلاثة، وهذا ليكتسب متخذ القرار مرونة تجعله يتخذ قرار صائب.
- **مبدأ الملائمة:** اي يجب ان يتوافق المشروع الاستثماري المختار مع الامكانات المالية الموجودة لدى المؤسسة.
- **مبدأ الخبرة والكفاءة:** حتى ينجح المشروع لابد ان تتوفر لدى المستثمر المؤهلات اللازمة والخبرة الكافية لإدارة المشروع، والا الاستعانة والاعتماد على مختصين ومستشارين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

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

- **مبدأ تنويع المخاطر الاستثمارية:** من خلال الادوات الاستثمارية ما يؤدي الى تخفيض الخطر، بحيث ان الخسارة في اداة معينة يعوضها الربح في اداة اخرى.

المطلب الثاني: قرار التمويل

أولا: تعريف قرار التمويل

- يعرف قرار التمويل بأنه: الحصول على الاموال بشكل أمثل، اي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الاجل وطويل الاجل، والتمويل بالملكية او التمويل بالدين، الذي يجعل تكلفة الاموال في حدها الادنى وبما يعظم ثروة المساهمين، اي تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الاساسي لكل قرارات الادارة المالية وبالتالي فان اي قرار تمويلي يجب ان يحافظ على الاقل على القيمة الجارية للمؤسسة، وهذا يتطلب المعرفة والدراية بالأسواق المالية التي يتم من خلالها الحصول على الاموال [1]
- تعرف قرارات التمويل بأنها القرار الذي يبحث في الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمار ، فهل يجب عليها اصدار اسهم جديدة او اللجوء للاستدانة.[2]
- كما نجد ان القرار التمويلي لدى البعض الاخر بأنه ذلك القرار الذي يحتل المساحة الاساسية الثانية في الادارة المالية فنجده يتضمن المزيج المناسب لمصادر التمويل المختلفة التي تدعى بالأموال الممتلكة والأموال المقترضة، اي انه يمكن المؤسسة من استخدام مصادر مختلفة في ذلك وتعظيم الثروة ولا يأتي ذلك إلا من خلال المزيج التمويلي الذي تراه مناسب لذلك.[3]

ثانيا: انواع القرار التمويل

ويغطي قرار التمويل ثلاث انواع رئيسية من القرارات:[4]

أ- اختيار الهيكل المالي، اي التوزيع بين الاموال المقدمة من طرف المساهمين والديون المالية.

ب- سياسة توزيع الأرباح، اي الاختيار بين اعادة استثمار النتيجة (احتجاز الارباح)، وبين توزيع الأرباح على المساهمين .

---

[1] محمد علي ابراهيم العامري، **الادارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 25-26.

[2] حامدي نوح، **القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية**، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص45

[3] عدنان تاية النعيمي وياسين كاسب الخرشة، **اساسيات في الادارة المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2007 ، ص136

[4] لزغم سمية، **اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص44

ت- الاختيار بين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي)، والتمويل الخارجي.

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

ثالثا: مصادر التمويل الداخلية:

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

أ- التمويل الذاتي:

هو اعادة استثمار الفائض المالي كله او بعضه في اعمال المؤسسة وبذلك تتفادى هذه الاخيرة زيادة راس مالها سواء من أصحابها او من الغير، وهذا لأغراض التوسع في المؤسسة وما يترتب عن ذلك من مشاكل ومصاريف تثقل كاهل المؤسسة.[1]

ويتحدد مفهوم التمويل الذاتي من خلال منظورين مباشر وغير مباشر:[2]

- **المنظور المباشر:** من خلال هذا المنظور يمثل التمويل الذاتي حاصل الفرق بين التدفقات المقبوضة والتدفقات المدفوعة، اي انه يأخذ في الإعتبار التدفقات الفعلية دون الوهمية (الإهتلاكات، المؤونات)
- **المنظور الغير المباشر:** يظهر التمويل الذاتي هنا كتدفق فعلي تحققه المؤسسة.

ب- الإهتلاك:

يعرف على انه تلك المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية او معنوية على عناصر الاستثمار التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن نتيجة الاستعمال او التلف او التقادم التكنولوجي.

[1] محمد عبد العزيز عبد الكريم، الادارة المالية والتخطيط المالي، مكتبة عين الشمس، الاسكندرية، مصر، 1995، ص96

[2] الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية)، ج1،ط2، داروائل للنشر، عمان، الاردن، 2011، ص 259.

ت- المؤونات:

تعرف على انها مكون مالي من اموال المؤسسة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة، او اعباء ممكنة الحدوث في المستقبل، حيث تبقى مجمدة داخل المؤسسة الى حين تحقق الخطر او العبء الذي كونت او خصصت من اجله هذه المؤونات، او زوال الخطر المحتمل.

ث- الأرباح المحتجزة:

تعتبر المصدر الوحيد للتمويل الداخلي بالملكية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الخاصة الصغيرة منها والمتوسطة والتي لا تستطيع اللجوء للأسواق المالية بغرض التمويل بطرح أسهم او سندات، حيث تتمثل الأرباح المحتجزة في النتيجة الصافية التي تحققها المؤسسة من عملياتها الجارية والاستثمارية والتي لم تقم بتوزيعها، اذ تحتفظ بها كاحتياطات تبقى تحت تصرفها او في صورة نتائج رهن التخصيص، بهدف تلبية احتياجات التوسع والنمو ومواجهة الطوارئ

- ✓ ومما تقدم نلاحظ ان المؤسسة تحصل عادة على الاموال اللازمة لتسيير انشطتها من مصادر داخلية وأخرى خارجية، لهذا يتوجب عليها اثناء المفاضلة بين هذين المصدرين سعيا لتخفيض التكلفة المرجحة لراس مالها المستثمر الى الحد الادنى المناسب،ان تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:[1]
  - تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، اي تكلفة الوحدة النقدية الواحدة من كل مصدر.
  - عنصر الملائمة بمعنى ان يكون مصدر التمويل ملائما للمجال الذي تستخدم فيه هذه الأموال.
  - القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة، والتي تتعبق عادة بالضمانات المقدمة، او سياسات توزيع الأرباح، او بالقيود على مصادر التمويل الأخرى.

رابعا: مصادر التمويل الخارجية

وهي تلك الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارج المؤسسة وتنقسم بدورها الى مصادر تمويل قصيرة الأجل وطويلة الأجل:

أ- مصادر التمويل قصيرة الأجل:

ويقصد بها ذلك النوع من التمويل الذي يستخدم لتمويل الاستثمارات الجارية قصيرة الاجل وتوجد له عدة مصادر يمكن اجمالها في نوعين هما: [2]

[1] محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الاساليب والادوات والاستخدامات العملية)**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط3، 2010، ص277 .

[2] وعلى مريم ويوسفي ساسية، **دور جدول التمويل في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة احمد داريه ادرار، الجزائر، 2016،ص 34.

أ- **الائتمان التجاري:** هو نوع من التمويل قصير الاجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الاجلة للسلع التي تتاجر فيها او تستخدمها في العملية الصناعية.

- وهناك من يعرفه بأنه الفترة الفاصلة بين شراء البضائع او المواد الأولية، وبين تاريخ سداد قيمتها.

ب- **الائتمان المصرفي:** ويقصد به القروض قصيرة الاجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك بهدف تمويل التكاليف المتجددة للإنتاج ومتطلبات الصندوق، والتي تستحق عادة عندما تحصل المؤسسة على عوائد مبيعات منتجاتها.

ت-

ب- **مصادر التمويل طويلة الاجل:**

وهي تلك المصادر التي تفوق مدتها السنة، وتستخدم في الاستثمارات الطويلة الأجل، او لتلبية الإحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وتنقسم بدورها الى:[1]

ث- **الأسهم العادية:** هي عبارة عن اوراق مالية طويلة الاجل تمثل مستند ملكية، له قيمة اسمية دفترية، وقيمة سوقية.

ج- **الأسهم الممتازة:** يمثل السهم الممتاز مستند ملكية وان كانت تختلف عن السهم العادي ولهذا المستند قيمة اسمية دفترية ، وقيمة سوقية مثل السهم العادي إلا أنه يختلف عن السهم العادي في حساب القيمة الدفترية للسهم الممتاز عن حساب القيمة الدفترية للسهم الممتاز عن حساب القيمة الدفترية للسهم العادي.

ح- **السندات:** يمثل السند مستند مديونية تصدره المؤسسة، ويعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية في تاريخ الاستحقاق، كما يعطه الحق ايضا في الحصول على عائد دوري يتمثل في نسبة مئوية من القيمة الاسمية.

خ- **القروض المصرفية طويلة الأجل:** تعد احدى المصادر طويلة الاجل والتي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي تكون مدتها اكثر من سنة، وتمنح مثل هذه القروض من البنك ومؤسسات الاموال الداخلية والخارجية، ويتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة، وطريقة الدفع بالإتفاق مع المقترض وكذلك أسلوب إعادة المبلغ المقترض.

[1] احمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص31 .

شكل رقم2-2: تصنيفات مصادر التمويل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الاساليب والادوات والاستخدامات العملية)**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط3، 2010، ص277 .

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

يصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوع ثالث من القرارات المالية هي قرارات توزيع الارباح ويعد من ابرز القرارات التي يتخذها المسير المالي ويعطيه اهمية خاصة بشان المفاضلة بين توزيع الارباح على المساهمين وبين احتجاز تلك الارباح بغرض اعادة استثمارها في مشاريع مجدية

أولا: تعريف سياسة توزيع الأرباح:

يمكن تعريف سياسة توزيع الأرباح بأنها:

- مضمون لاتخاذ قرار بتوزيع الارباح او احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالية والارباح المستقبلية والتي ينتج عنها تعظيم سعر السهم.[1]
- هي مجموعة الادلة والارشادات التي تعتمد عليها الادارة المالية عند اتخاذ قرارات توزيع الارباح[2]
- فقرار توزيع الارباح يعني توزيع صافي الدخل او جزء فقط من الربح الذي تحققه المؤسسة على المساهمين، فهو يعتبر احد اهم القرارات المالية في المؤسسات نظرا لعلاقته المباشرة بين المساهمين وانعكاساته على سعر السهم في السوق المالي، من حيث التوزيع او الاحتجاز ، استقرار التوزيعات او نموها، التوزيع النقدي او بالسهم.فقرار توزيع الارباح على المساهمين او احتجازها له ضرورته واهميته الخاصة. [3]

ثانيا: انواع السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح

هناك سياسات عديدة نذكر من بينها مايلي: [4]

[1] محمد صالح الحناوي وجلال ابراهيم العبد، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 416.
[2] لزغم سمية، مرجع سابق الذكر، ص38.
[3] محمد علي ابراهيم العامري، الادارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2013، ص28.
[4] حامدي نوح، **القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية**، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2011-2012،ص51

أ- **سياسة فائض التوزيعات:** تقوم هذه السياسة على اساس ان المستثمر يفضل قيام المؤسسة باحتجاز الارباح بدلا من اجراء التوزيعات، وذلك اذا كان العائد الذي تحققه المؤسسة على الارباح المعاد استثمارها يفوق العائد الذي يمكن ان يحققه المستثمر بإعادة استثماره للأموال عند مستوى مماثل للخطر.

ب- **التوزيعات الثابتة:** والتي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، ولا تقوم الادارة بزيادة النسبة إلا اذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل ارباح المؤسسة.

ت- **سياسة الحد الادنى زائد الفائض:** والتي تنطوي على قيام المؤسسة بإجراء حد أدنى من التوزيعات الثابتة، وفي الفترات التي ترتفع فيها ارباحها تقوم بإجراء توزيعات اضافية.

ث- **تجزئة الاسهم والتوزيعات في صورة أسهم:** تشير تجزئة الاسهم الى التصرف الذي بمقتضاه تقوم المؤسسة بزيادة الاسهم المصدرة، وغالبا ما يؤدي ذلك الى تخفيض سعر السهم، بينما تشير عملية اجراء التوزيعات في صورة اسهم الى قيام المؤسسة بدلا من دفع توزيعات نقدية على المساهمين تقوم بدفع اسهم اضافية.

ثالثا: محددات طبيعة سياسة توزيع الأرباح[1]

كثيرا ما نتساءل هل سياسة توزيع الارباح في المؤسسة، تعد قرارا استثماريا ام قرار تمويليا، ولماذا؟ فمن الملاحظ ان سياسة توزيع الارباح في المؤسسة الاقتصادية كقرار ليس بالأمر الهين فهي تحمل في مضمونها مشكلة مزدوجة ومعقدة، وعليه فان لمعالجة هذه السياسة يجب ان تتم في ضوء الهدف الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه وهو ما يعرف بتعظيم قيمة المؤسسة كأموال مستثمرة.

أ- **سياسة توزيع الأرباح كقرار استثماري:**

تشير سياسة توزيع الارباح الى كونها قرارا استثماريا اذا ما اعتمدت القرارات الخاصة بها على المصدر الأول، وهو النقدية الناتجة عن عمليات التشغيل، وفي مثل هذا الموقف قد يمتد اثار هذه القرارات على فرص الاستثمارات المتاحة للمؤسسة، ومن ثم فان قرار التوزيع الخاص بالأرباح هنا قد يعكس مشكلة استثمارية يحتم الموقف الخاص بها اتخاذ قرار ضروري لمعالجتها.

ان البحث عن حلول لسياسة توزيع الأرباح كمشكلة استثمارية قد يفرض على المؤسسة ان تنتظر حتى تقرر اختيار الفرص الاستثمارية المتاحة، واستخدام ذلك الجزء المتبقي من النقدية الناتجة عن التشغيل في عملية توزيع الارباح وذلك بعد استيفاء كافة متطلبات الاستثمار في المؤسسة.

[1] محمد زرقون، **اثر الاكتتاب العام على سياسة توزيع الارباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة**، مجلة الباحث، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، اوت 2010، ص85 .

ب- سياسة توزيع الأرباح كقرار تمويلي:

قد تلجأ المؤسسة في بعض الحالات الى الاعتماد على مصدر خارجي في توزيعات الأرباح، وذلك لتجنب المشكلة الاستثمارية الناجمة عن استخدام النقدية المترتبة عن عمليات التشغيل الداخلية، وفي مثل هذا الموقف قد يعكس قرار توزيع الارباح باستخدام الاموال الخارجية (القروض او الاسهم الجديدة) مشكلة تمويلية، خاصة اذا ما كان هذا سيؤثر على هيكل التمويل المناسب في المؤسسة، وهذا يعني بالدرجة الاولى ان الاتجاه نحو استخدام المصدر الخارجي لتمويل عملية توزيع الارباح، لابد وان يتم تخطيطه في ضوء محددات الهيكل المناسب للتمويل، اي بما لا يخل بهدف تعظيم سعر السهم الواحد الى اقصى حد ممكن (تعظيم ثروة الملاك) .

- ان الارتباط بين سياسة توزيع الارباح وقرارات الاستثمار والتمويل تبدو واضحة من خلال العلاقة التالية:

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

وهذه العلاقة توضح لنا ان عملية توزيع الارباح في المؤسسة ما هي الا محصلة للفرق بين ما هو متاح لهذه المؤسسة من نقدية داخلية او خارجية وبين ما تحتاجه من اموال لعملية الاستثمار، وذلك مع ملاحظة انه اذا ما كانت النقدية الداخلية كافية لتغطية مطالب الاستثمار او تزيد عنها، فلا حاجة اصلا للحصول على الاموال الخارجية كاتجاه لتمويل عملية توزيع الارباح.

رابعا:العوامل المؤثرة في عملية توزيع الأرباح

بعد ان تطرقنا الى انواع سياسات توزيع الأرباح، نجد ان الشركة تختار السياسة التي تعكس معتقدات الادارة حول نظرية التوزيعات التي ترى انها اكثر واقعية بالنسبة لها اخذا في الحسبان العوامل التالية:[1]

أ- القيود المفروضة على التوزيعات:

- **شروط عدم الاضرار برأس المال:** في هذه الحالة يجب ألا تفوق نسبة التوزيعات، نسبة الارباح المحتجزة داخل المؤسسة وهذا بهدف تدعيم المراكز المالية للمؤسسة من جهة، وحماية الدائنين من جهة اخرى.

[1] عبد الغفار حنفي، **اساسيات التمويل والادارة المالية**، دار الجامعة الجديدة، الازاريطة، الاسكندرية، ص 233-234.

- **توافر السيولة:** حيث نجد ان توافر السيولة النقدية شرطا اساسيا لإجراء التوزيعات، فعدم توفرها يعني الحد من التوزيعات والبديل قد يكون في الاقتراض.

ب- الفرصة الاستثمارية المتاحة:

- **فرص الاستثمار الرأسمالي:** وفقا لذلك فانه اذا كان لدى المؤسسة عدد كبير من مشروعات الانفاق الرأسمالي المقبولة فإنها في هذه الحالة تلجأ الى تخفيض نسبة التوزيعات، مقارنة بما اذا كان لديها عددا محدودا من المشروعات المقبولة فإنها تتجه اكثر الى زيادة نسبة التوزيعات.
- **مدى امكانية التسريع او التأخير لمقترحات الانفاق الرأسمالي:** حيث تحدد درجة او امكانية التسريع او التأخير لهذه المقترحات في تعديل سياسة التوزيع الملائمة والتي تتفق مع الهدف.

ت- تكلفة المصادر البديلة للحصول على الاموال:

- **مقدرة المؤسسة على استبدال القروض بحقوق الملكية:** اذا كان لدى المؤسسة القدرة على تعديل نسبة المديونية بدون زيادة حادث في التكلفة، فإنها قد تتبنى سياسة التوزيعات النقدية الثابتة حتى في ظل تقلب الأرباح من خلال استخدام معدل الإستدانة المتغيرة.
- **درجة الرغبة في السيطرة والرقابة على الشركة:** كلما زاد الإدارة على عمليات الرقابة كلما ادى ذلك الى رفضها اصدار وبيع الاسهم الجديدة، وبالتالي ميلها الى حجز نسبة اكبر من الارباح في حين ان زيادة رغبة المساهمين في حصولهم على توزيعات عالية ويتطلب ذلك تبني سياسة زيادة الأرباح.

المبحث الرابع: مساهمة الرقابة المالية في تفعيل القرارات المالية.

يتوقف نجاح اي مؤسسة على وجود ثلاثة عناصر اساسية هي الإدارة، ورأس المال والقوى العاملة، ولعل العنصر الاكثر اهمية هنا هو الادارة باعتبارها المحرك والمنظم والمخطط للعناصر الأخرى، وبالقدر الذي تكون فيه خطط والقرارات سليمة، يكون نمو وتطور المؤسسة سريعا نحو النجاح، ومن هنا فما هو دور الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية؟

المطلب الأول: دور الرقابة المالية في مراحل اتخاذ القرارات المالية

تلعب الرقابة المالية دورا هاما داخل المؤسسة فتعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها، حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، وللرقابة المالية دور في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار، وهي كالتالي: [1]

أ- **تحديد المشكلة:**

وتعني تحديد المشكلة او الحالة التي لا يرضى عنها المدير ويريد التخلص منها، ويجب على المدير التحري عن السبب الرئيسي بشأنها لذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار واجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية والمتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي الى اخطاء في جميع المراحل التالية لها اي يجب التعرف على المشكلة المالية ووضع اولويات لحل المشكلة وإعادة صياغة المشكلة.

- يكمن دور الرقابة المالية في تحديد المشكلة من خلال المساعدة في اكتشاف المشكل المالي المتواجد في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل التفاجئ بها، بمعنى ان الرقابة المالية تساعد المؤسسة في تحديد الاخطار التي من الممكن مواجهتها من اي جهة كانت من الخارج او الداخل، كما انها تحدد طريقة التصرف معها.

ب- **ايجاد البدائل:**

في حقيقة الامر ان وجود مشكلة ما يقتضي تعدد وتباين الآراء حولها، وان كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ القرار لان متخذه سيكون مرغما على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه، والملاحظ ان المديرين في سياق بحثهم عن بدائل لحل المشكلة يلجؤون الى البدائل المعروفة سلفا، فإذا ما ظهر بأنها غير مناسبة لجؤوا الى التصور والتفكير الإبتكاري لإيجاد الحلول المختلفة.

[1] هاني خلف الطراونة، **نظريات الادارة الحديثة ووظائفها**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2012، ص188

- ودور الرقابة المالية هنا يكمن في ايجاد البدائل في شكل اقتراحات بعد تحديد المشكلة.

ت- تقييم البدائل:

حين الانتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه امام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب وذلك لان اي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب، اذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرها على تحقيق الهدف

ان عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية سهلة وواضحة دائما اذ ان البدائل عادة ما تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلا عن ضيق الوقت المتاح امام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل.

- يبرز دور الرقابة المالية في هذه الخطوة في انها تعمل على تقديم واقتراح البدائل التي تراها مناسبة، فلو نتبع النسق العام للرقابة المالية، لنلاحظ انه يتم تقديم الاقتراحات الفعالة والمناسبة للوضع المدروس.

ث- اختيار البديل الأفضل:

تتم المقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب ثم اختيار البدائل الأفضل والأحسن.

- وفي هذه الخطوة يزيد دور الرقابة المالية في عملية اختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال الاقتناعات المستمرة على اختيار البديل المقترح هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وان متخذ القرار عند اتخاذ قرارات مالية في العادة يستشير المراقب المالي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حل.

ج- تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرار:

بعد تحديد البديل الافضل من البدائل يصل الى مرحلة التنفيذ وهنا لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت ولكن تظل مرحلة اخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من ان القرار المتخذ يحقق النتائج المرجوة.

- وفي هذه الخطوة بالذات يزداد دور الرقابة المالية وهذا لكون طبيعة عملها الرقابي بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل على تقييم تنفيذ القرارات المتخذة ، وبحكم مشاركة الرقابة المالية في جميع مراحل وخطوات القرارات المالية من شأنه أن يجعل قسم الرقابة المالية ان تسهر على التطبيق الجيد للقرارات وتعمل على التوريد المتواتي للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة.

المطلب الثاني: اهمية الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية

متى تكون قرارات الادارة صائبة وصحيحة؟ وهل يفترض انها دائما كذلك؟ يعتقد لان ذلك يتوقف على توفر المعلومات السليمة والصحيحة وتبنى على اساسها القرارات، يقال بان اتخاذ قرار جيد يعتمد بنسبة 90% على المعلومات و 10% على الذكاء والإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات من اجل استخدامها للوصول الى القرارات وتنفيذها وتثبيتها، وانطلاقا من هنا يمكننا القول ان اهمية الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية تكمن فيما يلي: [1]

أ- تقديم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار:

تنشا الحاجة الى المعلومات المحاسبية من نقص المعرفة، وبذلك فان الهدف من توفير وتقديم المعلومات المحاسبية في تخفيف حالة القلق التي تنتاب مستخدمي تلك المعلومات لاسيما متخذي القرارات، وكذلك لإمدادهم بمزيد من المعرفة، حيث ان وفرة المعلومات الضرورية اما تؤدي الى زيادة المعرفة المسبقة لما سيحدث مستقبلا، او تقليل حجم التباين في الخيارات، وذلك عندما يستخدم متخذو القرارات تلك المعلومات كنسب احتمالية للاختيار بين البدائل المتاحة وهذه بعض المنافع التي يمكن ان تتحقق نتيجة لتوافر المعلومات للمدير متخذ القرار:

- تنمية قدرة متخذ القرار على الافادة من المعلومات الصحيحة المتاحة، والخيارات التي تحققت من الخيارات السابقة
- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة
- والاهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع اقسام المؤسسة .

[1] حكمت احمد الراوي، **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة**، دار الثقافية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1999، ص 256-257

ب- تقديم معلومات حول دخل الشركة لتساعد الاطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات المالية:

تكمن اهمية الرقابة المالية بالنسبة للأطراف ذات الصلة بالشركة في تقديم المعلومات الصحيحة والملائمة تفي باحتياجاتهم عند اتخاذ قرارات تتعلق بشركة معينة، وعلى وجه التحديد تحتاج الاطراف الخارجية الى معلومات تساعدهم على تقويم قدرة الشركة في المستقبل على زيادة تدفق نقدي ايجابي كافي، بمعنى اخر تدفق نقدي من الممكن للشركة توزيعه للوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها بما في ذلك توزيع الارباح على اصحاب راس المال دون تقليص حجم أعمالها، ومع ذلك فان المعلومات التي تتعلق بمقدرة الشركة على تحقيق الدخل وتحويله الى تدفق نقدي كافي تفيد الاطراف الخارجية عند قرار الاستثمار او الإقراض، ولذلك فان المراقب المالي يجب ان يركز في تقريره على المعلومات التي تتعلق بدخل الشركة ومدى ارتباطه باحتياجاتها من التدفقات النقدية.

ت- توفير معلومات عن الموارد الاقتصادية للشركة وأثرها في اتخاذ القرارات:

تسعى الاطراف الخارجية التي ترغب في الاستثمار عادة الى مقارنة اداء الشركة بغيرها من الشركات، وتجري هذه المقارنات في معظم الاحيان على أساس نسبي، وليس على اساس مطلق، بمعنى ان الدخل ينسب عادة الى صافي الموارد المتاحة للشركة قبل اجراء المقارنات، وبناءا على ذلك فان الاطراف ذات الصلة يهتمون بالمعلومات الصحيحة المتعلقة بالموارد الاقتصادية للشركة ومصادر تلك الموارد اي الاصول والخصوم وحقوق اصحاب راس المال ومن ثم فان هذه المعلومات تزود الاطراف ذات الصلة بالأساس الذي يستخدم لتقويم دخل الشركة ومكوناتها خلال فترة زمنية معينة، ولذلك فان تقرير المراقب المالي يقدم المعلومات عن اصول الشركة وخصومها وحقوق اصحاب.

المطلب لثالث: صعوبات الرقابة المالية في اتخاذ القرار:

نخص بالذكر هنا النمط الاوتوقراطي للسلوك الاداري وهذا النمط يتدرج في شدته بين نقطتين يمثل احدهما السلوك الاوتوقراطي المتسلط او المتحكم وتمثل النقطة الثانية السلوك الاوتوقراطي المتعامل او اللبق، كما يتوسط هاتين النقطتين سلوك يكاد يكون وسيط في شدته بين النمطين السابقين، وهذا السلوك هو السلوك الاوتوقراطي الصالح او الخير وهي كالتالي:[1]

[1] احمد نقاز، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة مجمع صيدال**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 2006-2007، ص164.-165

أ- **الرقابة في ظل نمط اداري أوتوقراطي متطرف:**

ففي ظل النمط الاوتوقراطي المتطرف غير المقتنع بالرقابة المالية كأداة رقابية في المؤسسة لسبب او لآخر ، قد بينت الدراسات العلمية ان القيادات في الأجهزة ذات النمط الاوتوقراطي يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، كما يظهر الاسلوب الأوتوقراطي المتشدد أو المتطرف في اتخاذ القرارات بأنها تأتي من الأعلى الى الأسفل، وهي غير قابلة للمناقشة، ويكون عمل المراقبة المالية في ظل هذا الاسلوب في التأكد من السير العادي لنشاط، ولا يمكن للمراقب المالي الطعن في القرارات المتخذة ولا يمكن تقييمها، بالإضافة أنه لا يتم الأخذ بأي اقتراح يبديه في تقريره، فهذا النوع من القيادات مؤمن بالدور التقليدي للرقابة فقط.

ب- **الرقابة في ظل نمط اداري اوتوقراطي صالح**

ان النمط الاوتوقراطي الصالح او الخير اين يتصف المدير فيه بأنه يثق في نفسه طريقة ادائه للعمل ويركز اهتماماته في تحقيق مستوى اداء مرتفع في الاجل القصير والطويل وتبدوا مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هوان ينفذه مع عدم خلق اشياء لدى مرؤوسيه.

اما في اتخاذ القرارات لا يؤمن المدير من هذا النمط كثيرا بالمشاركة في اتخاذه القرارات، ولو فتح باب لاستخدام المشاركة في بعض الأحيان، فان وسيلته في ذلك ترويجه لقبول مرؤوسيه لقراراته قبل اعلانها صراحة، وذلك لأنه يدرك مقدما ان بعضا من مرؤوسيه قد يعارضون قراره، ولذلك فهو يحاول ان يبين لهم الفوائد التي تترتب على هذا القرار ان اتخذ، ويوضح لهم مزايا إصداره، فالمدير الاوتوقراطي الخير وان كان يبدو عادلا ومنصفا احيانا في تعامله مع مرؤوسيه في اشراكهم بشكل محدود في اتخاذ قراراته إلا ان اتجاهه وميوله استبدادي بشكل عام فهو وان كان يفضل ان يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع احيانا إلا ان المرؤوسين ينظرون الى سلوكه الخير نحوهم على انه نوع من المناورة يلجأ اليها لتحقيق اهدافه ورغباته.

ان النمط او السلوك الاداري الاوتوقراطي الخير رغم تناقص شدته إلا أنه يبقى دائما حدا من الحدود التي تقلل المشاركة في صنع القرار، هذا وحتى ان لجأ الى الرقابة المالية كأداة يستعملها في المراقبة والتسيير نشاط المؤسسة.

ت- الرقابة في ظل نمط اداري متعامل :

اما في ظل النمط الاوتوقراطي المتعامل او اللبق فان المدير رغم سلوكه الاوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل، ومرونته في معالجة وحل المشاكل التي تواجهه، وفي اتخاذه للقرارات يعتمد المدير الاوتوقراطي اللبق ان مشاركة مرؤوسيه له في اتخاذ قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول في كل مرة خلق الاحساس لدى مرؤوسيه بانهم يشاركونه دون ان يشركهم فعلا،ويعتمد في تكوين الاحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه.

ث- الرقابة في ظل نمط ديمقراطي شكلي:

ان الدراسات الهامة كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للمدير تلك التي قام بها "تانباوم " و"ماكجريجور" والتي توصلو فيها إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل النمط الديمقراطي وهي: [1]

النموذج الأول: هو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات في تلك الحدود فقط، فهنا يكون هذا الأمر بمثابة المثبط والمقلل لما يمكن ان تساهم به الرقابة المالية في اتخاذ القرارات.

النموذج الثاني: يقوم المدير بتقديم مشروع قرار قابلا للتعديل او حتى الالغاء اذا ما زالت ظروف إصداره، ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في صنع القرار من خلال استطلاعه لأرائهم وردود افعالهم نحو هذا القرار قبل ان يصبح نهائيا، ومع كل ذلك يحتفظ المدير يحتفظ المدير لنفسه بسلطة تحديد واتخاذ القرار النهائي دون ان يأخذ في اعتباره اراء مرؤوسيه او ردود افعالهم.

- وفي هذا المطلب نلاحظ ان هذه الانماط تقيد وتحدد الرقابة المالية في عملية اتخاذ القرار وفي هذا النوع من القيادة يكون دور الرقابة المالية محدود الى ابعد التصورات فلا تلقي الاقتراحات التي ترفع في التقارير النهائية .

وهي عكس القيادة التي تعتمد كلية على اسلوب قيادي رقابي يتعامل في تصرفاته بالتقارير الرقابية، في هذا النوع يكون للرقابة المالية دورا كبيرا جدا، وتصبح بمثابة اليد اليمنى للقيادة التي يتم من خلالها التحكم في مجريات العمليات داخل المؤسسة.

[1] نواف كنعان سالم، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 212.

الخاتمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار المرحلة الحاسمة في عملية صنع القرار والتي يتم من خلالها القضاء على كل حالات التردد التي قد تعترض متخذ القرار في سبيل اتخاذ قرار معين، سواء تعلق ذلك بقرارات مالية او غيرها من القرارات، وحتى تكون هذه القرارات اكثر رشدا نجد المؤسسة تعتمد على تقارير الرقابة المالية، كون ان لهذه الأخيرة اهمية وإسهامات كبيرة لاتخاذ القرارات المالية باعتبارها وسيلة تبسيط لعرض البيانات الواردة في المستندات والدفاتر والسجلات المحاسبية بشتى انواعها،حيث تساعد مستخدميها لاستنتاج قدر كبير من المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرارات مالية الرشيدة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته "مستغانم"

تمهيد:

بعدما قمنا بعرض الجانب النظري من الدراسة من خلال الفصل الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الرقابة المالية، اضافة الى الفصل الثاني تطرقنا الى دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية، تدعيما لما تم تناوله من خلال الفصلين السابقين، تمت محاولة اعداد دراسة حالة لدور الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية في احدى المؤسسات الجزائرية وهي ملبنة الساحل لولاية مستغانم، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات.

المبحث الأول: : تقديم وحدة GIPLAIT

المبحث الثاني: الرقابة المالية في مؤسسة GIPLAIT بمستغانم

المبحث الثالث: دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة

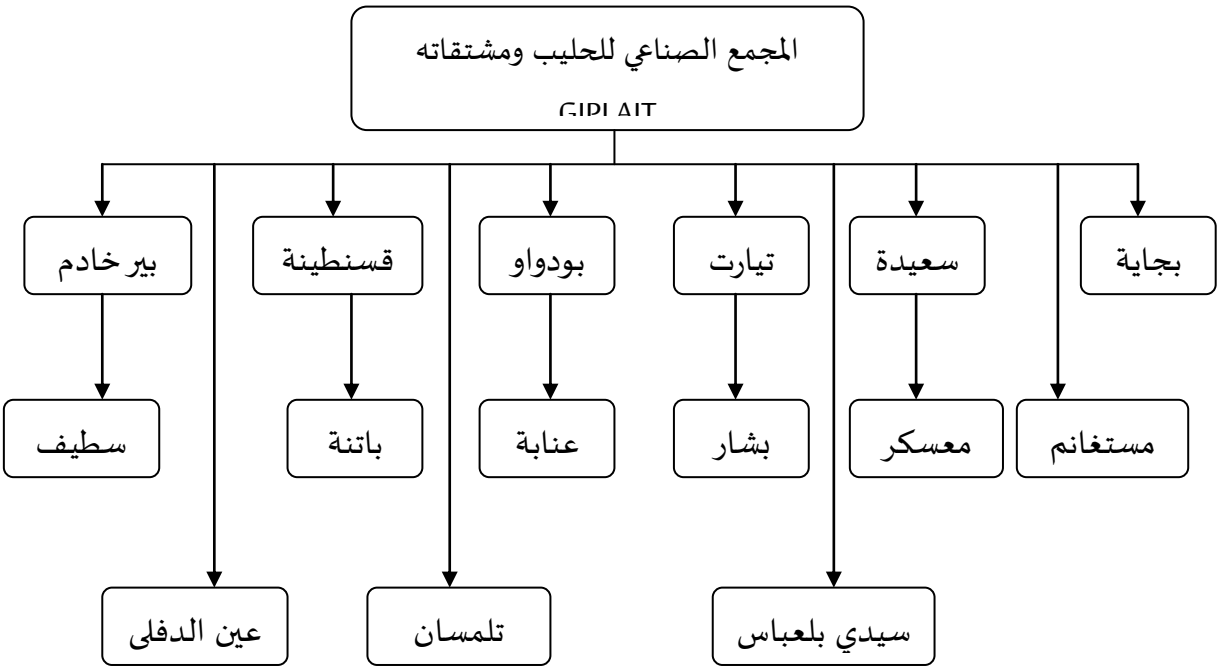
المبحث الأول: تقديم وحدة GIPLAIT

المطلب الأول: التعرف بالشركة الام

مجمع جيبلي نشأ سنة 1986 اين كانت المؤسسة مجرد مشروع اما الانطلاقة الفعلية كانت 1987 برأسمال يقدر بـ: 400.000 521، وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في ادارة واحدة (المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT) الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة ، وتعتبر من اهم المؤسسات التي تزود سكان المنطقة سواء على المستوى المحلي او الجهوي للشمال الغربي للجزائر بالحليب ومشتقاته.

الشكل التالي يوضح الشركة الام للمؤسسة GIPLAIT

الشكل 3-1 فروع المؤسسة GIPLAIT الام



المصدر: من الوثائق الرسمية للمؤسسة

المطلب الثاني: التعرف بمؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم

ملبنة الساحل بمستغانم التابعة لمجمع GIPLAI الواقعة بطريق لا صونيك وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري في اطار قانوني يقدر راس مالها بـ: 29048000 دج والمنبثقة عن عملية اعادة هيكلة للمؤسسات العمومية لسنة 1997 والآن تعتبر المؤسسة ذات اسهم وتعتبر كذلك قطب هام من حيث انتاج الحليب وكافة مشتقاته لجهة الغرب الجزائري.

تقدر طاقة الانتاج يوميا بحوالي 140000 لتر يوميا موزعة كالأتي:

- 120000 لتر حليب مجفف.
- 7000 لتر من اللبن.
- 7000 لتر من الرائب.
- 2000 لتر حليب البقر كامل الدسم
- 2000لتر حليب البقر منزوع الدسم
- 2000 لتر من الحليب منزوع الدسم جزئيا.

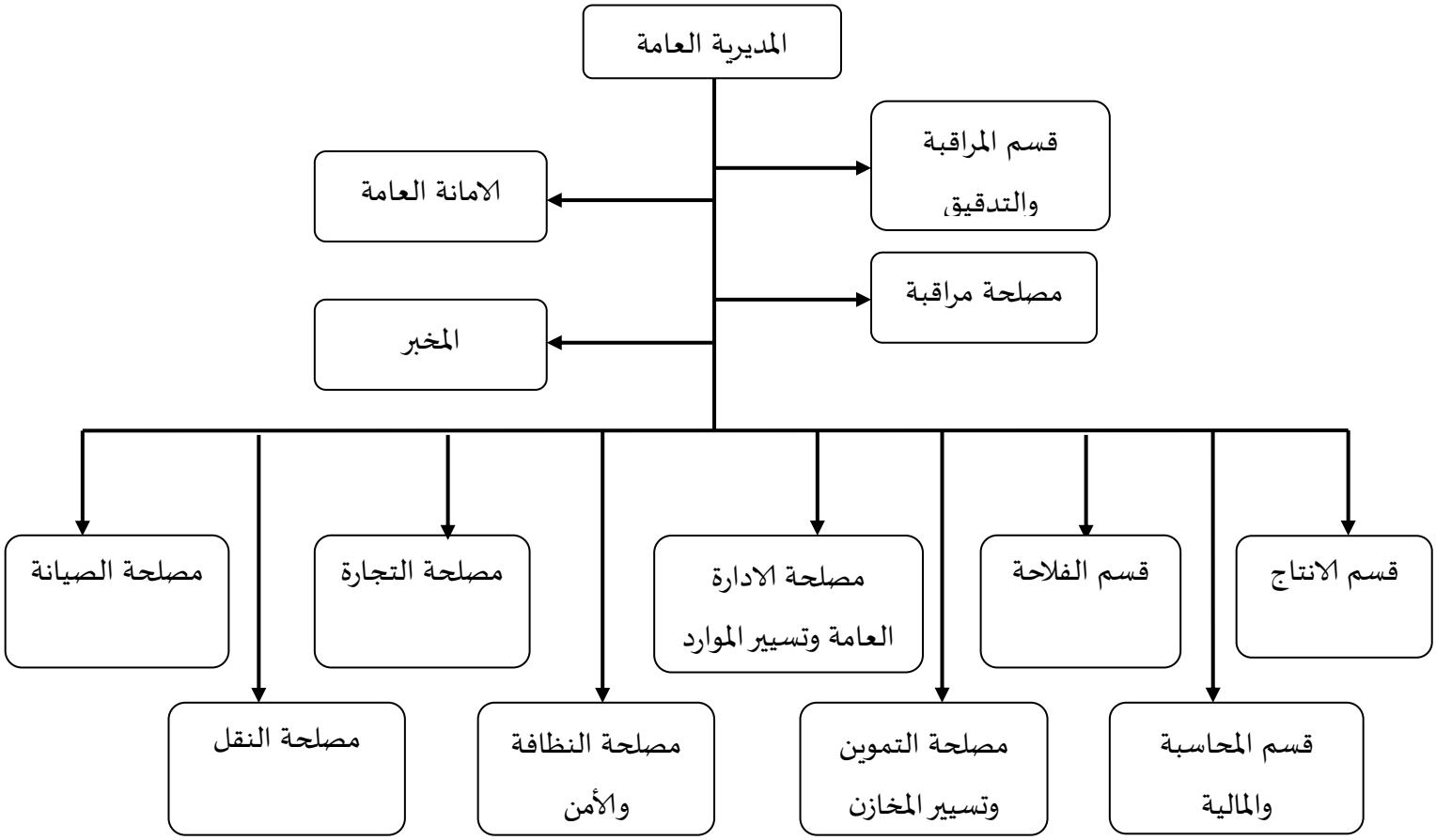
وهذه الكمية المنتجة 140000 لتر يوميا توزع على مستوى اربعة ولايات وهي: مستغانم، وهران، غليزان، معسكر، حيث يتم تسويق هذه المنتجات عن طريق شاحنات تابعة للدولة وكذلك شاحنات الزبائن المتعاقدين مع الملبنة.

ويتم مراقبة هذه الكميات المنتجة والمسوقة من طرف مديرية ومصالح التجارة التابعة لهذه الولايات، وأهم شيء في هذه الطاقة الانتاجية هو تزويد الملبنة بالحليب المجفف من طرف الديوان الوطني للحليب ONIL ، اما بخصوص حليب البقر فيتم شراءه من طرف الفلاحين المتعاقدين مع الملبنة،وتضم الملبنة حوالي 109 عامل موزعين على جميع المصالح والأقسام كالأتي

- الادارة 8 عمال
- مصلحة المحاسبة 6 عمال
- مصلحة التموين 3 عمال
- مصلحة النظافة والأمن 1 عامل
- مصلحة الصيانة 10 عمال
- مصلحة الانتاج 51 عامل

- المخبر 6 عمال
- مصلحة النقل 14 عامل

الشكل 3-2 الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغانم



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مهام مصالح ملبنة الساحل

المدير العام:

- اتخاذ القرارات.
- رسم سياسة من الانتاج
- مراقبة نشاط الوحدة
- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

قسم المراقبة والتدقيق:

- مراقبة مصالح المؤسسة وذلك بإشعارها يومين قبل المراقبة.
- التأكد من صحة التقارير التي تصله من المصالح.
- تقديم اقتراحات وتوصيات للإدارة العليا.

قسم مراقبة التسيير:

وتتمثل مهامه في:

- مراقبة التسيير الحسن للعمل والاعلام عن اي مشكل
- يقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات
- مراقبة التكاليف الحصص الاقتصادية والمالية.

الامانة العامة: هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية ومن مهامها:

- تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد
- استقبال الزوار لمقابلة المدير
- ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير
- انشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق والسجلات الموجودة على مستوى الامانة.

المخبر:

- تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير، وهنا يجري نوعان من التحاليل وهما اساسيان لكل وحدة انتاجية
  1. فيزو كيميائي ويتضمن التحاليل مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة، الكثافة.
  2. مايكرو بيولوجي

قسم الانتاج:

- تخزين المواد الاولية
- متابعة مراحل الانتاج
- تسجيل المعطيات التي تخص المواد المنتجة (حليب مبستر، رائب، لبن، زبدة.) وكمية الحليب المستعملة
- تحويل المادة الاولية الى منتج نهائي .

قسم الفلاحة:

- جمع الحليب من عدة مراكز للفلاحين.
- اعادة تحليل الحليب المستلم في الوحدة

مصلحة الادارة العامة وتسيير الموارد البشرية:

- التكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.

مصلحة التجارة:

- توزيع وبيع الحليب ومشتقاته.

مصلحة الصيانة:

- مراقبة وصيانة معدات الانتاج.
- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في مخاطر

قسم المحاسبة:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وايرادات.
- الحرص على املاك المؤسسة ومتابعة العقود.
- العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة.

قسم المالية:

- البحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بشكل امثل

قسم التموين وتسيير المخزونات:

- تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في انتاج الحليب ومشتقاته (المحلية والمستوردة).

مصلحة النظافة والامن:

- الامن على الوحدة وعلى وسائل العمل
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.
- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.

مصلحة النقل:

- مراقبة الشحنات التي تنقل الحليب
- توزيع الحليب على المناطق المحددة من طرف مصلحة التجارة.
- توفير وسائل النقل للوحدة

المبحث الثاني: الرقابة المالية في مؤسسة GIPLAIT بمستغانم

المطلب الاول:ادوات ووسائل الدراسة

1. ادوات جمع البيانات

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني لنجاح وانجاز اي دراسة ، فقد استهدفنا من خلال هذا المطلب اعطاء فكرة توضيحية لأهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني .

- المقابلة الشخصية.
- جمع الملاحظات

أ- **المقابلة الشخصية**: حيث في هذا الصدد قمنا بإجراء عدة مقابلات تمحور الحوار فيها حول الرقابة المالية والقرارات المالية كما تمحور الحوار ايضا حول المؤسسة والتعرف بها .....الخ، حيث حاولنا استقراء اراء ووجهات نظر مختلف الاطراف الفاعلة في اتخاذ القرار المالي داخل الشركة ويتمثلون في:

- المراقب المالي
- المدير

- الموظفين

ب- **الملاحظات:** من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها سجلنا الملاحظات التالية:

- عدم امتلاك للمعلومة التي نبحث عليها من قبل اقسام الادارة السفلى
- غياب المسؤولين ايام الزيارات التي قمنا بها باعتبارهم المؤهلين للإجابة على اسئلتنا
- عدم استقبالنا ايام الزيارات نتيجة انشغالاتهم
- يغلب على الاجابات عدم الدقة والوضوح.

2. **متغيرات الدراسة**

- المتغير الأول: الرقابة المالية
- المتغير الثاني: القرارات المالية

3. **حدود الدراسة:**

- **الحدود الزمنية:** مضمون ونتائج الدراسة الميدانية مرتبطان بالزمن التي اجريت فيه الدراسة، حيث استغرقت هذه الدراسة الميدانية حوالي شهر بالتحديد من منتصف شهر فيفري 2020 الى غاية منتصف شهر مارس2020
- **الحدود المكانية:** اقتصرت أفراد العينة على منطقة الجغرافية التالية: ولاية مستغانم
- **الحدود البشرية:** استندت هذه الدراسة لأراء العاملين في مجال المحاسبة والمالية والحائزين على مؤهل علمي
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري للبحث الذي تمثل في مساهمة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية.

ونتيجة للمشاكل والصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في مراحل قيامنا بهذا البحث، وعدم التمكن من الحصول على الاجابات لجميع تساؤلاتنا ، راينا ان نتوجه الى الاستعانة بدراسات سابقة.

المطلب الثاني: مهام المراقب المالي في المؤسسة

يقوم المراقب المالي بمراقبة مصالح المؤسسة للتأكد من صحة ومصداقية المعلومات التي تصله وذلك كمايلي:

- قسم المحاسبة: يقوم رئيس المصلحة بالتحقق من صحة المعلومات المقدمة اليه ويقدمها للمراقب المالي ما هذا الاخير يقوم بالتأكد من هذه المعلومات، مثال: يراقب اذا كان هناك خطا في حسابات المخزونات، التكاليف، التثبيتات، وجدول الحسابات اليومية كعمليات الشراء والبيع التي تتم ،مصاريف النقل.....الخ.

- قسم المالية: يختص في تسجيل ومراقبة كافة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة من مدخلات مثل: نواتج محصل عليها عن طريق البيع والتكاليف التي تنفق لأجل عملية ما مثل اجور العمال، شراءات مختلفة مثل معدات، وادوات، تجهيزات، يقوم بإعداد ميزانية المالية الاسبوعية ونصف شهرية وهذا لأجل مواكبة التطورات الناتجة في المؤسسة.
- مصلحة مراقبة التسيير: مكلف بمراقبة تطابق المخزونات المحاسبية مع الكميات الموجودة في المخزون اضافة الى اعداد تقارير يومية، شهرة، فصلية، سداسية، وسنوية.
- مصلحة المستخدمين: يقوم بتحضير يومية الاجور، والتصريحات السنوية والشهرية والتصريحات الجبائية.

المطلب الثالث: خطوات الرقابة المالية في المؤسسة

تتم عملية الرقابة المالية كمايلي:[1]

1. **التخطيط للرقابة:** في كل سنة يتم وضع خطة للرقابة المالية من قبل المراقب على اساس مجموعة من معايير الممارسة المهنية للمراجعة تصمم في جدول تتضمن المصلحة التي يقوم بمراقبتها، لا تتم مراقبتها بطريقة مفاجئة حيث يقوم بإعلام المصلحة بيومين او ثلاثة ايام من قبل.
2. **تنفيذ عملية الرقابة المالية:** بعد المصادقة على خطة المراقبة يقوم المراقب بطلب المستندات وسجل العمليات يتضمن كل العمليات التي تقوم بها كل مصلحة ليراجعها وهذا ليسهل عليه عمله وايضا لربح الوقت ثم يضعه في جدول يتضمن نتائج الرقابة.
3. **اعداد تقرير:** بعدما يقوم المراقب بتنفيذ مراحل مهمته تأتي مرحلة كتابة التقرير يتضمن : الوضعية المالية للمؤسسة، البحث عن اسباب الانحرافات وايجاد بدائل وحلول لها، واقتراحها على الادارة بالإضافة الى تقديم النصائح والارشادات.

[1] بطاهر محمد امين، مدى تاثير المراجعة الداخلية على نظام الرقابة الداخلية؛مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير،،جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2017 ص51

المبحث الثالث: دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية

المطلب الاول: العوائق التي تواجه الرقابة المالية في المؤسسة

يسعى المراقب لأداء مهامه في المؤسسة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية رغم العراقيل و الصعوبات نذكر منها ما يلي:

- **نقص الموارد:** تعاني خلية الرقابة من نقص الموارد البشرية هذا النقص من شانه ان يزيد من مسؤولية المراقب مما يزيد الضغوط على المراقب المالي، حيث كان من الاحسن زيادة العمال في خلية الرقابة مما يسمح بتخصيص وتوزيع امثل لمهام وربح الوقت.
- **نقص درجة سيولة المعلومات:** هناك ضعف في نظام المعلومات الموجودة في اقسام المؤسسة والذي ينتج عنه بطئ في حركة المعلومات، حيث انه عندما يقدم المراقب المالي على مراقبة بعض السجلات او دفاتر خاصة بمصلحة معينة يتم مراسلة تلك المصلحة وابلاغها بضرورة احضار هذه الدفاتر او السجلات فان ذلك يستغرق وقتا، مما يضطر المراقب للانتظار لفترات طويلة وبالتالي بذل جهود مضاعفة لأداء مهامه في الوقت المحدد.
- **عدم تطبيق توصيات المراقب المالي:** ان افتقار المؤسسة لنظام جزائي صارم يدفع بعض الموظفين لعدم احترام التوصيات، وبذلك سيواجه المراقب نفس المشاكل والاخطاء السابقة مما يؤدي الى احباطه، وكذا التقليل من عزيمته اثناء قيامه بمهامه

المطلب الثاني: دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية من خلال مهام المراقب المالي في مؤسسة GIPLAIT

للرقابة المالية دور مهم جدا في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة

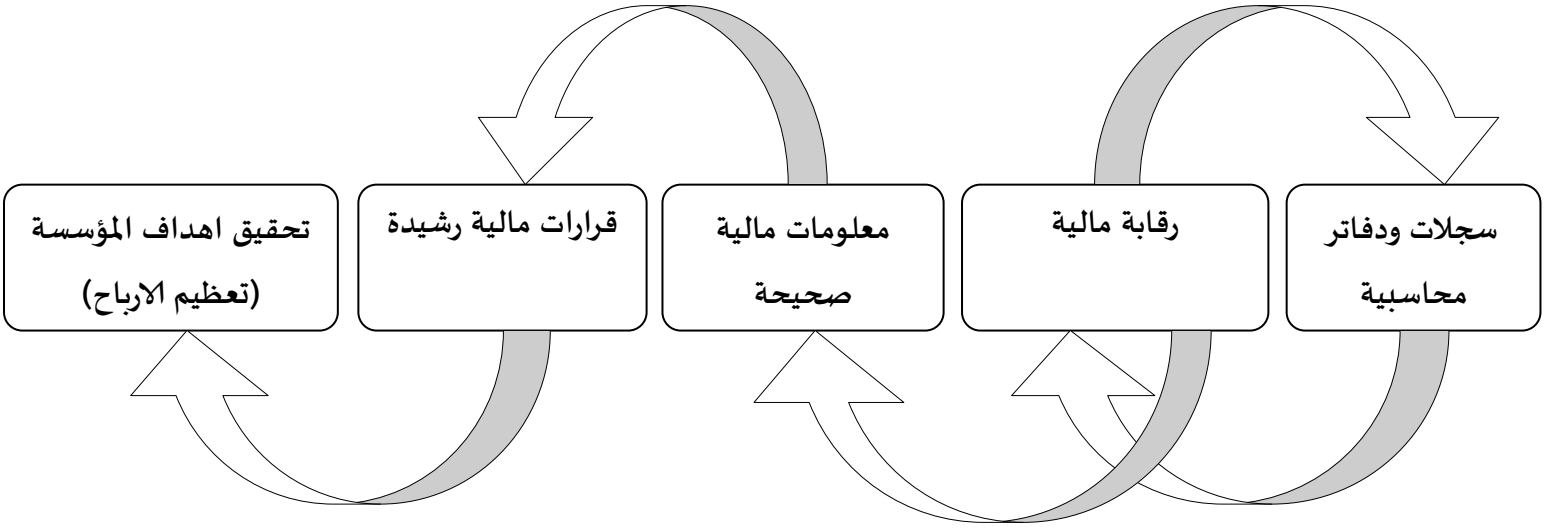
- فمثلا فيما يخص المراقب والمكلف بمراقبة العمليات المالية للشركة يجب اولا ان تكون لديه دراية كاملة وعامة وشاملة على الاجراءات المالية المعمول بها مما
- يقوم المراقب المالي تتبع جميع العمليات المدونة في مرحلة ما وذالك تأكيدا منه انها سليمة وصحيحة
- يقوم بمراقبة الوثائق الرسمية التي تبرر جميع العملية المالية في المؤسسة
- يقوم بمراقبة القيود المحاسبية التي تضبط العملية المالية.
- تحرير محاضر دورية (شهرية ،فصلية او سنوية) تثبت صحة او خطأ عملية ما وذلك للإدارة العامة (المدير العام وكذلك المدير المالي)

ولكل هذا دور هام وفعال في اعطاء معلومات مالية صحيحة للمدير وهذا ما يسهل عليه اتخاذ قرارات مالية صحيحة ورشيدة

المطلب الثالث: نتائج المقابلة

- ✓ تقارير الدورية التي يعدها المراقب المالي تسمح بانتاج معلومات صادقة وواضحة وسهلة الفهم، والتي من خلالها تزيد الثقة التي تسود بين المتعاملين في سوق راس المال، مما يؤدي الى زيادة في المعاملات المالية.
- ✓ التقارير التي يعدها المراقب المالي تسهل على المستثمر قرار استثماره.
- ✓ تعتبر القرارات المالية من اهم العناصر في المؤسسة اذ على اساسها يتحدد مستقبل هذه الاخيرة.
- ✓ كلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما ادى هذا الى الوصول الى الاهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة
- ✓ القرارات المالية متكاملة فيما بينها ويؤثر احداها على الاخر ، اذ ان قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي ستتخذه، وهذا الاخير يحدد لنا سياسة توزيع الارباح المتبعة من خلال النتائج والارباح التي يحققها.

الشكل رقم 03-03 يوضح دور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة

خاتمة الفصل:

لقد تبين من خلال الدراسة في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب بمستغانم ان الرقابة المالية هي احدى العمليات والوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقع استراتيجيا بالغ الاهمية وهي على عكس مما يتصور البعض فهي تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمامها لاكتشاف الاخطاء والانحرافات مما يتولد عنها قرارات مالية صحيحة وهذا ما يوجه المؤسسة لتحقيق اهدافها

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة المالية في اتخاذ القرارات المالية وذلك لاتسام الوقت الحاضر بالتغيير واحتداد المنافسة مما دفع بالمؤسسة للمثابرة على تعظيم قيمتها السوقية والمحافظة عليها، ولا يمكن ان يتحقق هذا الا عن طريق الرقابة المالية.

ومن أهم اجزاء الرقابة المالية التي تقتضي التخفيف من مسؤوليات الملفات في الادارة من خلال المراقبة المالية للسجلات ودفاتر المؤسسة وتصحيح الاخطاء والانحرافات وتقديم النصائح والارشادات في التقرير مما يقدم معلومات ذات نفع لمستخدميها.

ونجد من اهم الوظائف التي على ادارة المؤسسة توخي الحذر حيالها هي عملية اتخاذ القرار لما لها من تأثير كبير على مصير المؤسسة خاصة القرارات المالية لاعتبارها قرارات استراتيجية ومن اهمها قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الارباح التي تتميز بالاقتران والاختلاط فيما بينها محرزة مسعى الوظيفة المالية المتجسد في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

ولكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مالية سديدة بشان انتقاء افضل البدائل، لابد لها من الاعتماد على المعلومات المتواجدة في تقرير المراقب المالي التي تتميز بالجودة والدقة والوضوح وذلك من اجل بلوغ غايتها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المالية، اتخاذ القرارات، اتخاذ القرارات المالية، قرارا الاستثمار، قرار التمويل قرار توزيع الارباح.

Abstract:

This study aimed to identify the role that financial control plays in making financial decisions, in order for the present time to be marked by change and intense competition, which prompted the institution to persevere in maximizing and maintaining its market value and this can only be achieved through financial control.

Among the most important parts of financial control that require mitigating the responsibilities of files in the administration through financial control of records and books of the institution, correcting errors and deviations and providing advice and guidance in the report, which provides useful information to its users.

We find among the most important jobs that the institution's management must be cautious about it is the decision-making process because it has a great impact on the fate of the institution, especially financial decisions, as it is strategic decisions, the most important of which are investment, financing and profit distribution decisions that are characterized by pairing and mixing among them, resulting in the endeavor of the financial function embodied in maximizing the institution's market value.

In order for the institution to be able to make sound financial decisions about selecting the best alternatives, it must rely on the information contained in the financial controller's report, which is characterized by quality, precision and clarity, in order to achieve its goal.

Keywords: financial control, decision making, financial decision making, investment decisions, financing decision, dividend decision.

ظهرت في الحقبة الأخيرة من هذا العصر تغيرات كبيرة وكثيرة ومتسارعة في محيط المؤسسة الاقتصادية فرضت عليها الاهتمام بالرقابة المالية من أجل اتخاذ مختلف القرارات للمحافظة على بقائها واستمرارية نشاطها ومن بين المعلومات الكثيرة والمختلفة التي تحتاجها المؤسسة نخص بالذكر الرقابة المالية، والتي يتم الاعتماد عليها من طرف إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من أجل محاولة مواكبة التغيرات السائدة في المحيط والتأقلم معها باتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة ومستقبلها خاصة منها القرارات المالية الاستراتيجية، والتي تم حصرها من طرف المفكرين والباحثين الماليين وكل ما يتعلق بهما وذلك حسب وجهة نظر منهج التفكير الحديث للإدارة المالية من أجل تعظيم ثروة المؤسسة وتعظيم قيمتها.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا اعطاء حوصلة شاملة حول مساهمة الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية، و ذلك بعد تزايد أهميتها في نظام الدولة التي تمثل أداة لتدخل في جميع المجالات والميادين، غير أنه لابد من القرارات المالية وذلك من خلال متطرقنا في موضوعنا وفهم كيفية ترشيد القرارات من قبل الهيئات المكلفة بتنفيذها، حيث أنه تتم الرقابة المالية على مختلف القطاعات لتحقيق أهداف المؤسسة وبالالتزامات المتعددة.

لهذا لا بد من اخضاع كل مراحل التنفيذ في المؤسسة الى الرقابة لضمان اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحمل الرقابة معنى الاشراف والفحص والمراجعة لكشف الأخطاء والمخالفات قبل حدوثها من أجل تفاديها أو بعد حدوثها لإقامة المساءلة القانونية على من ارتكبها، فالجزائر وضعت أجهزة رقابية متعددة حيث فرضت رقابة مضاعفة يضمنها المراقب المالي للعمليات المالية والمحاسب العمومي خلالها، ومجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية بعد الانتهاء منها.

اختيار الفرضيات:

الفرضية الاولى: تم التأكد من صحة هذه الفرضية "باعتبار أن للرقابة المالية دور فعال وهام ومؤثر في ترشيد القرارات المالية" وذلك لاستناد متخذ القرار على الرقابة المالية في كل مراحل عملية اتخاذ القرار وخاصة في القرارات المالية وقد اتضح ذلك في الفصل الثاني.

بالنسبة للفرضية الثانية التي نصت على ان: "الرقابة المالية هي التي تتولى الفحص والمتابعة والمراجعة وجمع المعلومات، وتعد من أهم الوسائل والادوات التي تساعد على اكتشاف الاخطاء والانحرافات" قد تم التوصل الى صحة هذا الافتراض في الفصل الاول اضافة الى انها تمثل اداة رقابية للإدارة وتعمل على اكتشاف الاخطاء والتلاعبات في المؤسسة فهي تعمل على تقديم التوصيات والاقتراحات للإدارة العليا.

بالنسبة للفرضية الثالثة: التي نصت على ان "تقارير المراقب المالي تدعم عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة ملبنة الساحل «هذا الافتراض صحيح لان الرقابة المالية من خلال ما تقدمه من معلومات صحيحة في التقرير يساهم في الوصول الى قرارات مالية اكثر فاعلية واصابة

النتائج المتوصل اليها:

- ان الرقابة المالية تعتبر اسلوب مثالي للحفاظ على المال العام.
- ان الرقابة المالية تهدف الى التحقق من كفاءة الاداء وكفاءة الاحكام القانونية والانظمة والتعليمات، والتأكد من ان التنفيذ يتم بأقصى درجة من الكفاءة.
- من وظائف الرقابة المالية اكتشاف الاخطاء والانحرافات، والوقوف على المشكلات والعقبات والعمل على معالجتها.
- هناك ارتباط وعلاقة قوية بين الرقابة المالية وعملية اتخاذ القرارات المالية.
- تحتوي التقارير التي يعدها المراقب المالي على معلومات كافية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المالية.
- تعتمد مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم على التقارير التي يعدها المراقب المالي.
- يمتاز تقرير المراقب المالي بمؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم على معلومات ذات مصداقية مما يجعله مصدر رئيسي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية.

التوصيات:

- ضرورة الرفع من المستوى العلمي والتأهيلي للموظفين القائمين بالعملية الرقابية.
- ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي.
- ضرورة ان تتسم الرقابة المالية بالمرونة بشكل كافي، لان المؤسسة تعمل في ظل عوامل متغيرة وبالتالي يتحتم ان تتكيف مع هذه العوامل.
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي.
- تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف التي تتطلب قرارات صعبة.
- ضرورة توعية متخذي القرارات بأهمية ودور تقارير المراقب المالي في اتخاذ القرارات المالية.

- على المؤسسة ان تعتمد على المعلومات المتواجدة في تقارير المراقب المالي.

افاق الدراسة:

من خلال دراستنا لدور الرقابة المالية في ترشيد القرارات المالية وبعد استخلاصنا للنتائج، نرى انه مازالت بعض النقاط يمكن التطرق اليها وتكون اساسا لبحوث لاحقة وتتمثل في الاتي:

- اثر القرارات المالية على الاهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- دور الرقابة المالية في تشخيص الوضعية المالية للشركة.
- دور الرقابة المالية في اتخاذ قرارات التمويل.

الكتب :

1- الأستاذ الدكتور عبد الباسط علي جاسم الزبيدي أستاذ القانون المالي والتشريع الضريبي كلية الحقوق جامعة الموصل، كتاب المالية العامة والموازنة العامة للدولة والرقابة على تنفيذها، الطبعة الأولى، دار النشر: المكتب الجامعي الحديث، رقم الايداع: 2014/14703، دار الكتب والوثائق القومية، تاريخ الطبعة: الأولى سبتمبر 2014،

2- حسن محمد القاضي، كتاب الادارة المالية العامة، الاكاديسيون للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014م– 1435هـ،

3- جميل احمد توفيق، **ادارة الاعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعة الإسكندرية، 1999،

4- علي الشرقاوي، **العملية الادارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002،

5- ابراهيم عبد الواحد نائب واخرون، **نظرية القرارات وأساليب كمية محسوبة، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2001،**

6- عبد السلام ابو قحف، **اساسيات التنظيم والادارة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003،

7- احمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعة الاسكندرية، 2008،

8- منعم زمرير الموسوي، **اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي**، دار اليازوري العلمية، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1998،

9- خليل محمد العزاوي، **ادارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006،

10- علي علاونة وآخرون، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرار**، مركز يزيد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2006،

11- جمال الدين لعويسات، **الادارة وعملية اتخاذ القرار، مركز يزيد للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2006**

12- على خلف حجاحجة، **اتخاذ القرارات الادارية**، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010،

13- كاسر نصر المنصور، **نظرية القرارات الادارية (مفاهيم وطرائق كمية)**، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2000،

14- عبد الغفار حنفي، **اساسيات التمويل والادارة المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2002،

15- نور الدين خبابة، الادارة المالية، دار النهضة الغربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997،

16- محمد صلاح الحناوي واخرون، اساسيات الادارة المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011،

17- حمزة محمود زبيدي، الادارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004،

18- محمد علي ابراهيم العامري، **الادارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013،

والمحاسبة، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012،

19- عدنان تاية النعيمي وياسين كاسب الخرشة، **اساسيات في الادارة المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2007،

20- محمد عبد العزيز عبد الكريم، الادارة المالية والتخطيط المالي، مكتبة عين الشمس، الاسكندرية، مصر، 1995،

21- الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية)، ج1،ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011،

22- محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الاساليب والادوات والاستخدامات العملية)**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط3، 2010، ص277 .

23- محمد صالح الحناوي وجلال ابراهيم العبد، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006،

24- محمد علي ابراهيم العامري، الادارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013،

25- عبد الغفار حنفي، **اساسيات التمويل والادارة المالية**، دار الجامعة الجديدة، الازاريطة، الاسكندرية،

26- هاني خلف الطراونة، **نظريات الادارة الحديثة ووظائفها**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان،

27- حكمت احمد الراوي، **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة**، دار الثقافية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1999،

28- نواف كنعان سالم، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006،.

29- بطاهر محمد امين، مدى تأثير المراجعة الداخلية على نظام الرقابة الداخلية مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير،،جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2017 .

الكتب باللغة الفرنسية:

1- Pierre Conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, 9eme édition, dunod, paris, 1999

المذكرات:

- حفصة زبرار، **دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013،

- لزغم سمية، **اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2012،

- حامدي نوح، **القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية**، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية،

- لزغم سمية، **اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012،

- وعلى مريم ويوسفي ساسية، **دور جدول التمويل في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة احمد دارية ادرار، الجزائر، 2016،

- حامدي نوح، **القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية**، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2011-2012،

- احمد نقاز، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة مجمع صيدال**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 2006-2007،

- زراقة انتصار، اثر القرار المالي على اهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013،

- بطاهر محمد امين، مدى تأثير المراجعة الداخلية على نظام الرقابة الداخلية؛ مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير،،جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2017 .

المجلات:

- محمد زرقون، **اثر الاكتتاب العام على سياسة توزيع الارباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة**، مجلة الباحث، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، اوت 2010،