وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند – البويرة–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة مقاولة اشغال الكهرباء الريفية بالبويرة " divindus "

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص :إدارة مالية

من إعداد الطلبة :

- عباس فريـــدة
- جغبال يميـــنة

تحت إشراف الأستاذ :

- يحياوي سمـير

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الاستاذ	الجامعة	الصفة
د/ احمد طيباوي	جامعة البويرة	رئيسا
د/ محفوظ عرابي	جامعة البويرة	مناقشا
د/ يحياوي سمـير	جامعة البويرة	مشرفا و مقررا

السنة الجامعية : 2017– 2018

* شكر وتقدير *

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " يحياوي سمير" على دعمه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا.

كما نشكر كل عمال المؤسسة DIVINDUS وحـــــــــــــــدة البويـــــــــرة و أخص بالذكر السيد " ايت عزوق توفيق " و السيدة "نجاري صفية"على كل المساعدات التي قدموها لنا من أجل انجاز هذه المذكرة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي كل من ساهم في نجاح هذا العمل من بعيد أو من قريب.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول..... I

فهرس الأشكال..... **II**

مقدمـــــة .....أ

الفصـــــل الأول : مفاهيـــــم أ ساسيـــــة حول الرقابـــــة الماليـــــة

تمهيد.....02

المبحث الأول : ماهية الرقابة المالية **03**

المطلب الأول : نشأة الرقابة المالية.....03

المطلب الثاني : مفهوم الرقابة المالية.....04

المطلب الثالث : مبادئ الرقابة المالية.....07

المطلب الرابع : تصنيفات الرقابة المالية.....09

المبحث الثاني : مضمون الرقابة المالية.....13

المطلب الأول : مراحل عملية تنفيذ الرقابة المالية.....13

المطلب الثاني : أساليب تنفيذ الرقابة المالية.....16

المطلب الثالث : معوقات الرقابة المالية.....18

المطلب الرابع : حلول لمعالجة معوقات الرقابة المالية.....19

خلاصة.....20

الفصل الثاني : تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و سبل تفعيله

تمهيد.....22

المبحث الأول : عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية 23

المطلب الأول : مفهوم الأداء و أنواعه.....23

المطلب الثاني : مفهوم الأداء المالي.....28

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء المالي 29

المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي باستخدام جدول النتائج.....31

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي.....31

المطلب الثاني : تعريف جدول النتائج حسب الطبيعة ومكوناته 34

المطلب الثالث : المردودية و مؤشرات قياسها 37

المبحث الثالث: فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي 42

المطلب الأول : أثر الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي 42

المطلب الثاني : سبل نجاح الرقابة المالية على الأداء المالي 44

خلاصة.....45

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية DIVINDUS وحدة البويرة

تمهيد.....47

المبحث الأول : تقديم مؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....48

المطلب الأول : تعريف مؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....48

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....50

المطلب الثالث : وظائف و أهداف مؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....52

المبحث الثاني : تحليل الميزانية المالية لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....53

المطلب الأول : إعداد الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....53

المطلب الثاني : دراسة نتيجة مؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....57

المطلب الثالث : تقييم مردودية مؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة.....60

المطلب الرابع : أثر الرقابة المالية في مؤسسة DIVINDUSوحدة البويرة.....65

خلاصة 67

خاتمة 69

قائمة المراجع 73

الملاحق

فهرس الجداول :

الرقـــــم	العـــــــــــــــنوان	الصفحـــــة
01	جدول النتائج حسب الطبيعة	35
02	تحليل الميزانية المالية المختصرة من جانب الأصول	53
03	تحليل الميزانية المالية المختصرة من جانب الخصوم	54
04	تكوين نتيجة المؤسسة	58
05	حساب مردودية النشاط	61
06	حساب مردودية الاقتصادية الإجمالية	62
07	حساب مردودية الاقتصادية الصافية	63
08	حساب مردودية المالية	64

فهرس الأشكال :

الرقـــــم	العـــــــــــــــنوان	الصفحـــــة
01	الأداء الذاتـــــــــــــي والأداء الخارجـــــــي.	25
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة DIVINDUS	50
03	**الدائرة النسبية للأصول والخصوم للميزانية المالية للمؤسسة خلال السنة 2015**	55
04	**الدائرة النسبية للأصول والخصوم للميزانية المالية للمؤسسة خلال السنة 2016**	56
05	**الدائرة النسبية للأصول والخصوم للميزانية المالية للمؤسسة خلال السنة 2017**	56

مقدمة

تعتمد أي دولة في بناءها على ركائز أساسية و التي تتمثل في رأس المال فكري، حيث تستطيع من خلاله المحافظة على سيادتها و حريتها أمام الدول.

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عرفت مشاكل كبيرة أعاقت نموها وتسببت في خلق مشاكل مالية أثرت بدرجة كبيرة على تسييرها وتحقيق أهدافها وخاصة أن الجزائر تعاني من نقص الموارد وكثرت احتياجات اللازمة لمسايرة برامج التنمية فلابد من فرض رقابة مالية صارمة على كل مستوى إداري باعتبار الإدارة مصدر السلطة ووسيلة من وسائل التنمية .

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها والتي زادت بتوسيع أنشطة المؤسسات وحدة المنافسة ، لهذا وجب على مدير المؤسسة التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، ووجب عليه القيام بعدة دراسات تتمثل في تقييم الأداء المالي و التي تشمل تحليل التوازنات المالية،نسب السيولة،و التحليل باستخدام مؤشرات النمو و الرفع و غيرها من النسب المالية ،و نجاح هذا التقييم يعتمد على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

ومن خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

فيما يتمثل الدور الذي تؤديه الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

ولتبسيط الإشكالية و التعمق أكثر حول دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم جمع المعلومات في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة؟
- ما هي أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي؟
- هل الأداء المالي محفز للرقابة المالية ؟

فرضيات البحث:

كمحاولة للإجابة عن هدف التساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

- ✓ جمع المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسة خطوة مهمة لتسهيل عملية تقييم الأداء المالي.
- ✓ نسب المردودية هي من أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي.
- ✓ تعتبر الرقابة المالية كأداة ضغط لتقييم الأداء المالي.

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبيه،المسحي في عرض الأفكار النظرية التي تم جمعها من مختلف المراجع و لشرح و تفسير هذه الأفكار،أما في الجانب التطبيقي فقد استعملنا أسلوب دراسة الحالة ،و ذلك من اجل التعمق في هذه الدراسة من خلال جمع المعلومات و المعطيات و البيانات المتعلقة بالوضع الراهن للرقابة المالية في تقييم الأداء المالي ،عن طريق الوثائق الرسمية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة وهذا لإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية و التعمق أكثر فيها.

أسباب اختيار الموضوع:

1- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة.

2- الرغبة في تنمية المعرفة الذاتية في مجال الاقتصاد العمومي و تسير مالية الدولة و مهام الرقابة المالية .

3- أهمية الموضوع لدي مسيري المؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف المنتظر من هذه الدراسة فيما يلي:

1- تتناول هذه الدراسة موضوع حساس داخل مؤسسة اقتصادية و هو الدور الذي تلعبه الرقابة المالية باعتبارها عملية فعالة في تقييم الأداء و كشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة فيمايلي :

- **موضوعية:** تمثلت في دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة الاقتصادية.
- **الحدود المكانية**: كانت الدراسة في مؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة .
- **الحدود الزمانية**: تمت الدراسة في الفترة الممتدة مابين2015-2016-2017.

تقسيمات البحث:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانبين، جانب نظري و جانب تطبيقي ،حيث في الجانب النظري تم تقسيم البحث إلى فصلين ركزنا فيهما على تحليل المفاهيم النظرية التي لها صلة بالموضوع، حيث كل فصل تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

- **الفصل الأول**: تحت عنوان مفاهيم أساسية حول الرقابة المالية حيث تناولنا فيه ماهية الرقابة المالية ثم تطرقنا إلى مضمون الرقابة المالية.
- **الفصل الثاني**: تحت عنوان تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و سبل تفعيله تناولنا فيه عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و بعدها تطرقنا إلى تقييم الأداء باستخدام مؤشرات المردودية ثم إلى فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي.
- **الفصل الثالث**: خصصناه لدراسة حالة لمؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية وحدة البويرة ،فقد تم من خلاله إسقاط الموضوع على أرض الواقع من خلال دراسة نسب المردودية لتقييم الأداء المالي في المؤسسة.

الفصل الأول :
مفاهيم أساسية
حول الرقابة المالية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية خاصة مع تحرر الاقتصادي العالمي وموجة العولمة، وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فاعلية وكفاءة وترشيد واستخدام امثل لكل مواد المؤسسة مهما كانت طبيعتها ومع تزايد الحاجة وما تتطلبه التنمية السريعة و الشاملة ، ارتفع عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها ، فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، وأخذت أحجاما مختلفة وأشكالا قانونية متعددة لذا كان لابد من الرقابة بمختلف أساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات ومتابعة أعمالها لتأكد من مدي مطابقتها للخطط الموضوعة ، وكيفية استعمال المال المسند إليها وعلى هذا الأساس فان الرقابة المالية عملية تقويم الأداء وتقدير الانجاز ودعم لإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين في المؤسسة، وبقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا الأهداف المرسومة و المخطط لها بكفاءة وفي الوقت المحدد لها .

وفيما يلي نتناول مفاهيم أساسية حول الرقابة المالية وذلك من خلال:

المبحث الأول :ماهية الرقابة المالية .

المبحث الثاني:مضمون الرقابة المالية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية:

تحتل الرقابة المالية أهمية كبيرة في العملية الإدارية وتعد من احدي أهم الدعائم أساسية في المؤسسة الاقتصادية في عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من اجل ضمان سير الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها ،فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف،و بين الجهود و النتائج ،بقصد التأكد والتحقق من هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له .

المطلب الأول:نشأة الرقابة المالية:

ترجع نشأة الرقابة المالية إلى نشأة الدولة وملكيتها للمال العام وإدارته نيابة عن الشعب ،فقد كان لدي الفراعنة في مصر رقابة تهتم بضبط المحاصيل باعتبارها أهم الأشياء التي يمكن اقتضاء منها .[1]

وكان لدي أثينا منذ أكثر 200سنة قبل الميلاد مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة فان ازدياد حجم المال العام و اتساع نشاط الدولة يتطلب المزيد من الرقابة المالية الفعالة التي تكفل المحافظة على هذا المال العام والتي تهدف إلى مراقبة لقائمين عليه ،بحث يلزمون في مزاولة أعمالهم بالقوانين واللوائح والقواعد المالية المعول بها إلا تعرضوا للمحاسبة مساءلة.[2]

وتعتبر الرقابة المالية ركنا من أركان تنظيم و التخطيط في الدولة الحديثة ،ولا يقف دورها على مجرد المراجعة المستندية ولانتقالية للمستندات والحسابات بل يمتد ليشمل تقييم الأداء والتحليل المالي واتحاد ما قد يلزم من إجراءات تصحيحية ،و لكن هذه الرقابة ليست وليدة نضم الدولة الحديثة بل هي ظاهرة تلازم تجمع الأفراد.

1- عوف محمود الكفراوي "الرقابة المالية النظرية والتطبيق",ط3 "،مطبعة الانتصار الافست،.مصر. بدون سنة ,ص 13

[2] - عوف محمود الكفراوي"الرقابة المالية في الإسلام"،الطبعة الثالثة ،مصر،ص 18

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة المالية:

الرقابة هي احدي الوظائف الهامة في العملية الإدارية وهو مصطلح أكثر استخدام وتداول بين فقهاء الإدارة العامة و القانون العام والمالية العامة.

أولا – تعريف الرقابة المالية:

قبل التطرق إلي التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجرد بنا أن نعرف المعني اللغوي للكلمة الرقابة:[1]

1- **لغـــــــة** : هي اسم مصدره من الفعل رقب ، وقد ورد في المعجم الوجيز :رقبة ، قربا، بمعني انتظره ولاحظه وحرسه وحفظه وهي المحافظة ولانتظار، فالرقيب بمعني الحافظ والمنتظر والخلاصة أن الرقابة في اللغة معاني كثيرة منها: الحفظ, الحراسة ،الرعاية ،الرصد،الخوف من العقاب و الإشراف.

تعريف الباحثين: عرف الباحثين الرقابة المالية على ثلاثة اتجاهات هي:

- **الاتجاه الاتجاه الأول:** و يهتم بالجانب الوظيفي لرقابة و يركز علي الأهداف التي تسعي إلى تحقيقها ، فهو يهتم بوجود عمليات معينة يلزم توفرها لإمكان تحقيق الرقابة و يتضمن تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- **الاتجاه الثاني:** يهتم بالرقابة من حيث كونها إجراءات و يركز على الخطوات التي يتعين إجرائها للقيام بعملية الرقابة ، فلا تتم عملية الرقابة إلا بوجود بيانات عن أوجه النشاط المختلف كشرط أساسي للقيام الرقابة على أن تعد بشكل من الاستفادة بها في متابعة النشاط و مراجعة نتائج الأعمال.
- **الاتجاه الثالث:** الإشراف و الفحص و المراجعة من سلطة لها هذا الفحص لتعرف على كيفية سير الأعمال داخل الوحدات ولتأكد من حسن استخدام الأموال العامة للأغراض المخصصة لها ومن الموارد ، تحصل طبقا لأحكام القوانين و اللوائح و التعليمات لتتحقق

1 – عوف محمود الكفراوي " الرقابة المالية النظرية والتطبيق" ،مرجع سبق ذكره،ص19

من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاءة، ومن سلامة نتائج الأعمال و المراكز المالية وللكشف عن ما يقع من مخالفات و انحرافات وبحث عن أسباب حدوثها ،واقتراح وسائل العلاج لتفادي تكرارها مستقبلا حفاظا على المال العام ولتحسين معدلات الأداء مستقبلا ولتخصيص امثل للموارد الاقتصادية.

ثانيا – أهمية الرقابة المالية :

تظهر أهمية الرقابة المالية من خلال ما يلي:[1]

- ✓ ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعي المؤسسة عليها .
- ✓ إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المؤسسة، فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب .
- ✓ ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- ✓ إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و الممثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- ✓ إن الخطأ الصغير الذي لايكشف في وقته يصبح خطا كبير في اليوم الذي يليه ، وبهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها و التغلب عليها .
- ✓ نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة ومهام المسؤولين عليها .
- ✓ إن البيئة المعاصرة للمؤسسات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المؤسسات ضرورة التجاوب مع المتغيرات البيئة، إن الرقابة تمثل احد القنوات الرئيسية لتوصل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع في التغيرات البيئية.[1]

[1] – عوف محمود الكفراوي " الرقابة المالية النظرية والتطبيق" مرجع سبق ذكره، ص ص 25،26 .

- ✓ إن الرقابة أداة مطلوبة لتوفير الوقت و التكلفة و تركيز الجهد، ففي المؤسسات الكبيرة يكون هناك بعد واضح بين المخطط و لمنفذ للأوامر وبالتي زيادة أهمية الرقابة وأدواتها لتقليص الوقت و التكاليف.

ثالثا – أهداف الرقابة المالية:

تهدف الرقابة المالية بصفة عامة إلى المحافظة على الأموال العامة وحمايتها من العبث، وتتلخص هذه الأهداف في النقاط الرئيسية الآتية:[2]

- ✓ التحقق من أن الموارد قد حصلت وفقا للقوانين و اللوائح و القواعد المعمول بها و الكشف عن أي مخالفة أو تقصير.
- ✓ التحقق من أن الإنفاق تم وفق لما هو مقرر له،و التأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف و الكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفات.
- ✓ متابعة تنفيذ الخطوة الموضوعة و تقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق السياسات الموضوعة و معرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق هذه الوحدات للأهداف المرسومة و الكشف عن ما يحدث من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب ذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الأزمة للتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء.
- ✓ التأكد من سلامة القوانين و اللوائح و التعليمات المالية و التحقق من مدى كفاءتها و ملاءمتها ، واكتشاف نقاط الضعف فيها واقتراح وسائل العلاج التي تكفل ضبط إيرادات الدولة و نفقاتها وأحكام الرقابة عليها دون تشدد في الإجراءات أو تسيب ،غير أن مهما اختلفت أهداف الرقابة المالية و تنوعت فإنها تنحصر في هدفين رئيسيين :

1- التحقق من أن الإنفاق تم وفقا لما هو مقرر له.

1- بلوم السعد " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم" مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة ،جزائر ،2007-2008 ،ص 31 .

[2]-عوف محمود الكفراوي الرقابة المالية النظرية والتطبيق ,مرجع سبق ذكره,ص 22

2- إن الموارد حصلت كما هو مقرر واستخدمت أفضل استخداما.

المطلب الثالث: مبادئ الرقابة المالية

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ وهي التي تكفل له النجاح و الفعالة و يكون تحديد المبادئ فيما يلي:

1_ مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة ، لذلك لا يجد تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط و بالتالي اتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ، ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. [1]

2- مبدأ التكامل و الاتساق : يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع وسائل والنظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي ، بمعنى لا يمكن تصور رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و التالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة التخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط التي تمثل الأساس الجوهري لممارسة وظيفته .[2]

3_ **مبدأ الوضوح والبساطة** : من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه و كذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام ، و لكي تكون سهلة الفهم للمنفذين لها ،و توجد بعض النظم و الأساليب الحديثة و المفيدة في الاستخدام مثل الخرائط الرسومات البيانات الرياضية و الإحصائية [3]

4_ **مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:** إن فعالية الرقابة و اقتصادياتها ترتبط ارتباطا واضحا و أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات و التبليغ عنها

[1] – إبراهيم عبد العزيز شيخا "الإدارة العامة ، العملية الإدارية " مؤسسة شباب الجامعة لطباعة و النشر، مصر،بدون سنة النشر ،ص ص254-256.

[2]– علي الشريف " الإدارة المعاصرة "الدار الجامعية، مصر، 2003، ص378.

[3]- علي الشريف " الإدارة المعاصرة " ، مرجع سبق ذكره، ص، ص378-379.

بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا،كما يجب على نظامي الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء .

5_**مبدأ النظرة المستقبلية:** إن النظام الرقابي ناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهذا من خلال ما يلي :

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء .
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط.

6- مبدأ الموضوعية: بمعني أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوانب الشخصية ، فعندما تكون الأدوات و الأساليب شخصية فان المدير يتأثر في الحكم على الأداء ، لذا يجب استعمال المعايير محددة وواضحة و المعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين.

7**– مبدأ الدقة** : إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة ، وحصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد قريب من الواقع.

8- مبدأ الحافز الذاتي: يعني وجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام و العمل على نجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إتباعها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي :

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرفة مستوي أداءهم والتصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة.

9- مبدأ الملائمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة مصغرة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها ، حيث انه لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات و النشاطات بل

انه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة والظروف المناخية المحيطة بها ، و حتى التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة .

10- مبدأ المرونة:يعني استجابة نظام الرقابة للمتغيرات متوقعة الحدوث دون أن يكون هناك الحاجة إلى تغيير جوهري في النظام بمعني أن النظام الفعال لابد أن يكون مرنا أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية .

المطلب الرابع: تصنيفات الرقابة المالية:

إن الحديث عن تصنيفات الرقابة المالية لا يقصد به استقلالية كل نوع عن الأخر بل جاء هذا التقسيم تبعا لزاوية التي ينظر إليها، ولذا تصنف الرقابة المالية إلي:[1]

أولا- من حيث المستويات الإداريـــــــــة: تتخذ الرقابة ما يلي :

1- **الرقابة على مستوي المؤسسة** :تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدي تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة و ذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية ،معدل العائد علي الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق .....الخ.

2- **الرقابة على مستوي العمليات:** تكون الرقابة هنا على المستوي اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل :التسويق، الإنتاج .....الخ ، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوفرة بقدر كافي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه .

3-**الرقابة على مستوي الفرد:** تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، و تستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كيفي و كمي و هي: تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيهم بصفة دورية ، حجم المبيعات ،ميزانية

[1] - .بوسفط أمال "الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال ، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا" "،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع العمل و التنظيم ،قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2015-2016، ص ص 61-62 .

الحوافز .ويتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم و تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوي مستقر من الأداء.

ثانيا– من حيث الجهة التي تتولي الرقـــــابة: يمكن تقسيم الرقابة من حيث الجهة التي تتولي القيام بها إلي نوعين: [1]

1– **الرقابة الداخلية:**تهتم بجمع الأنشطة و المهام التي تمارسها المؤسسة داخل محيطها و في كافة المستويات الإدارية، مثل الرقابة على العمال،الرقابة الإدارية .....الخ ، تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية الذي يكون موجودا داخل المؤسسة و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي:

- المحافظة على الأصول و منع التلاعب بها أو سرقتها أو إتلافها و اكتشاف مواطن العلل التي تؤدي إلى ذلك.
- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الموضوعية من قبل الدولة.
- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة و العمل على جعلها أكثر كفاءة و بأقل تكلفة.
- تقييم درجة دقة و صحة و شمولية المعلومات لإدارية التي تم توفيرها داخل المؤسسة.
- تقييم كفاءة الأداء و اقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامه.

2 – الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتولها أجهزة خارجية غير خاضعة لسلطة التنفيذية وهي في الغالب الرقابة لاحقة ، وتقوم إستراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتماد على العاملين مدفوعون أصلا بحوافز خارجية ويحتاجون لأن يكون تحت السيطرة ورقابة مديرهم وتتضمن ثلاث مراحل:

- تحديد معدلات معايير الأداء.
- وضع المقاييس بدقة بحيث لا يناور العاملون حولها .
- ربط المكافآت مباشرة بالأداء .

[1] – عوف محمود الكفراوي" الرقابة المالية النظرية والتطبيق " ، مرجع سبق ذكره ص ص24–25

ثالثا – من حيث السلطات المخولة للجهة الرقابيـــــة:وينقســـــم إلى نوعيـــــن: [1]

1- **رقابة إدارية:** هي التي تكون مهمتها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج معينة لتأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة تامة مع وجود سلطة التوصية باتخاذ القرارات المناسبة لتجنب أي انحراف أو مخالفات ، فدور هذا النوع من الرقابة ينتهي عند اكتشاف الأخطاء والمخالفات والتنبيه إليها أو إحالتها للسلطات المتخصصة .

2- **رقابـة قضـائية :** هـي تلك التـي تتولاها هيئـة قضـائية تكون مسؤولة عن إجراء عمليات الرقابـة واكتشـاف المخالفات الماليـة ، ويعهد إليهـا بمحاكمـة المسؤولين عن هذه المخالفات وإصدار العقوبـات الأزمة ، فمن حق هذه الهيئات أو الأجهزة سلطة توقيع الجزاء عن وقوع المخالفة ، وهي الرقابة بطبيعة الحال لا بد أن تكون أكثر حيادية و أكثر نزاهة وأكثر فاعلية ويكون تأثيرها أكبر من أي نوع أخرى من الرقابة.

3- رقابة سياسية: و هي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية و المنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة والأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة و للرقابة السياسية صور مختلفة يمكن أن نلخصها فيما يلي :

-رقابة المجتمع المدني " الاتحادات و الجمعيات المحلية"

-رقابة الأحزاب السياسية و ذلك بتقديم النصائح و التوصيات .

-رقابة الرأي العام و تلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام و تهذيبه و رفع مستواه السياسي و المعنوي و العمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها و انتقادها إذا ما ارتكبت أخطأ جسمية أو تافهة و التي تتطلبها المصلحة العامة إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقق و التأكد و الحرص على المشروعية الإيديولوجية و العقائدية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و حماية و ضمان النشاط الإداري في الدولة و تحديد المسؤولية الإدارية و إدانتها في حالة الانحراف والخطأ

رابعا- من جهة النظرة المحاسبية الاقتصاديـــــة .تتخذ الرقابة مايلي : [2]

[1]- رامي احمد فروانة ،"تقويم وتطوير الدور الرقابي للديوان الرقابة المالية و الإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية "،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص محاسبة جامعة غزة ، 2011 ص74

[2]- عوف محمود الكفراوي" الرقابة المالية النظرية والتطبيق " ، مرجع سبق ذكره، ص ص29-30

1- **الرقابة المالية (المستندية)** : هي الرقابة على المستندات والسجلات والدفاتر المالية للتأكد من أن الموارد قد أنفقت في حدود الاعتمادات المخصصة لها ، وأنها سليمة ومطابقة للأرقام الواردة بالسجلات فهي رقابة بالأساليب المحاسبية وغاية هذا النوع من الرقابة هو التأكد من سلامة الإنفاق وصحة المستندات ويطبق عليها البعض الرقابة الحسابية أو الرقابة التقليدية ، وترتكز على المحاسبة وأساليبها، المختلفة وعلى تطبيق القوانين والقرارات واللوائح المعمول بها .

2- **الرقابة على الأداء(الاقتصادية)** : هذه الرقابة تتطلب وجود أهداف محددة مسبقا لقياس الأداء الفعلي ، وأسلوب مقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط ، وهذا النوع من الرقابة لا يحقق الأهداف المرجوة منه دون رقابة مستندية تؤكد صحة وسلامة البيانات المستخدمة كالموازنات والتكاليف النمطية تهدف إلى مراجعة نشاط السلطات العامة بقصد متابعة ما تم تنفيذه من أعمال ، ويمكن القول بأن رقابة تقييم الأداء ترتكز على الأركان الأساسية التالية .

- وجود أهداف محدودة مسبقا.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف.
- اتخاذ القرارات الأزمة لتصحيح الانحرافات.

3- **الرقابة الشاملة:** وهي المراجعة الشاملة وتقصد بها المراجعة والفحص الذي يتم بعدها انتهاء السنة المالية وإعداد القوائم المالية والحسابات الختامية للوقوف على حقيقة هذه القوائم المالية والحسابات الختامية وبيان مدى صحتها ومطابقتها للواقع ومدى تحقيق الوحدة لأهدافها، فهذا النوع يجمع بين الرقابة المستندية الحسابية والمحاسبية وتقويم الأداء والرقابة الاقتصادية التي نبين مدى تحقيق الأهداف وتقييم أداء الوحدة .

خامسا – من حيث توقيت عملية الرقابـــــــــة: يمكن تقسيم عملية الرقابة إلى:

1-الرقابة المسبقة : يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل لانجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع ،كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها بالتالي، فان

هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن ، وهي من أكثر أنواع الرقابية فاعلية في سيطرة على التكاليف .[1]

2-الرقابة أثناء التنفيذ (المتزامنة): هي الرقابة أثناء تحويل المداخلات إلى مخرجات، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الانجاز وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل .[2]

1- **الرقابة اللاحقة :** يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي ، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ عند فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج للمقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعة سلفا ، تأخذ الخطوات التالية : [3]

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف.
- تصحيح الانحرافات.

المبحث الثاني : مضمون الرقابة المالية

تستخدم الرقابة المالية عدة و سائل و أدوات و أساليب تعتبر أدوات أساسية للعمل الرقابي ، و هذا كي ينجح النظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمى لها ، و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه و سيتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرف على كيفية تطبيقها و استخدامها.

المطلب الأول : مراحل عملية الرقابة المالية : إن القيام بعملية الرقابة المالية تمر بمراحل أساسية هي :

أولا – مرحلة الإعداد : قبل القيام بعملية الرقابة يجب تحضير فريق العمل الذي سوف يقوم بعملية الرقابة وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة ، لأن اختبار أفراد العمل الأكفاء سوف ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل ، لذلك على المراقب المالي أن يتمتع بعدد من الخصائص منها: [1]

[1]عبد السلام أبو القحف ، أساسيات التنظيم الإدارة ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر 2002، ص 56

1- علي شريف ، مرجع سبق ذكره ص ص 372-373.

[3] – بلوم السعيد ، مرجع سبق ذكره ص37

- ✓ قدرة المراقب المالي على توفير معلومات دقيقة عن أوجه نشاط المالي .
- ✓ الإلمام بأوجه نشاط المؤسسة الخاضعة للرقابة .
- ✓ قدرة المراقب المالي بالاتصال مع جميع إدارات المؤسسة .
- ✓ القدرة على تحليل البيانات المتوفرة وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة .
- ✓ أن يكون ذات كفاءة عالية وخبرة في المجال الذي يراقب فيه.
- ✓ أن يتسم بالموضوعية والمرونة يبتعد عن التحيز .
- ✓ أن يكون الانحرافات في الموقع فور تحديدها.
- ✓ أن يكون ذا خلق ومهارة ولباقة في ممارسة مهمته .

ثانيا – تحديد معايير الرقابة : لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المؤسسات تحدد رقما معينا كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد للقسم، للإدارة المؤسسة .

و تتمـــثل أنـــــواع المعايير ومستويـــــــات الأداء فيما يلـــي : [2]

- ❖ **معايير الربحية :** تتمثل في معدل نمو الأرباح المستهدفة ، رقم الربح المطلوب .
- ❖ **معايير تسويقية:** مثل حصة المؤسسة في السوق، حجم مبيعات معين معدل نمو المبيعات .
- ❖ **معايير تكنولوجيا:** ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.
- ❖ **معايير زمنية:** إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة.
- ❖ **معايير مالية:** تتمثل في نسبة معينة للسيولة أو نشاط رأس المال.
- ❖ **معايير إنتاجية:** مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- ❖ **معايير ترتبط بالقوة العاملة :** مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاء تهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز.

---

[3]– حسام درعزيني ، الرقابة المالية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ،بدون سنة النشر ، ص 05.

[2]– عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ص 253.

❖ **معايير التكلفة** : مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة .

ثالثا- مرحلة جمع البيانات :

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل الرقابة بجمع البيانات المالية من مصادرها سواء كانت محفوظة في

السجلات المحاسبية أو المحفوظة على أجهزة الحواسب واستخراج هذه البيانات للقيام بالعملية .[1]

رابعا- قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت :

تتم في هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في ضوء المعايير الموضوعية سلفا، وهنا يستعين المراقب المالي بأدوات الرقابة المالية وهي: [2]

1- **الموازنة التخطيطية** : تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة وهي عبارة عن خطة شاملة لجميع عمليات المؤسسة خلال مدة معينة وهي تحوي على معايير من أجل مقارنة الانجاز الفعلي وقياس الأداء .

2- التحليل المالي: يعتبر الخطوة الأساسية في الرقابة لأن هذه العملية تتضمن مقارنة الخطط الموضوعة ومستوى تنفيذها والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة وبين المؤسسات المتماثلة.

تتم عملية المقارنة في التحليل المالي من خلال :

- **تحليل القوائم المالية:** حساب الدخل من خلال الميزانية العمومية.
- **تحليل عن طريق النسب المالية المختلفة:** مثل النسب السيولة والربحية والعائد على الاستثمار، ويتم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعينة بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.
- **خامسا** - كشف الانحرافات: هي تلك الانحرافات التي تظهر عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المحقق.

سادسا- تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما

[1]- عبد إسلام أبو قحف ،مرجع سبق ذكره ،ص254

[2] -حسام درعزيني ، مرجع سبق ذكره ص 07.

تم رسمه أصلا في الأهداف ، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فانه قد يحدث احد الأمور الثلاثة. [1]

1) – أن تستمر الانحرافات في الظهور ، وان كان ذلك في الحدود المسموح بها ، وان استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر ، حيث انه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية .
2) – قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضا عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام .
3) – قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكما وفي هذه الحالة فانه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلي مساره المرسوم له.

المطلب الثاني: أساليب تنفيذ الرقابة المالية

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شموليتها ودقتها وفيما يلي أهم أساليب الرقابة:

أولا– الأساليب التقليدية :

أساليب الرقابة التقليدية: هي أساليب درجت في المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة على استخدامها في ميدان المراقبة مثل : التقارير والملاحظات الشخصية ونقطة التعادل والميزانية التقديرية والتحليل النسبي على النسب . [2]

1– التقارير والملاحظات الشخصية : [3]

❖ **التقارير:** تكون شفهية أو مكتوبة والمكتوبة منها الأكثر استعمالا والأكثر مصداقية والتقارير تستعمل في كل المؤسسات خاصة في المؤسسات الكبيرة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بانجاز المهام الموكلة للوحدات الإدارية و الأفراد ، حيث تسمح التقارير بالاحتفاظ بقاعدة بيانات تسمح في المستقبل عند إجراء الدراسات المختلفة للمقارنة بين النتائج التاريخية والنتائج المحصل عليها حديثا.

[1] بلوم السعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 34
[2] - علي خلف الله ، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف ن الانحرافات ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في التحليل المالي ، كلية الإدارة و الاقتصاد الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك2008، ص ص 25 26 .
[3] - زاهد محمد ديري ، الرقابة الإدارية ،دار المسيرة ، الأردن ، 2011، ص 47.

- **الملاحظات الشخصية:** هذا النوع يعتمد على الملاحظة والاتصال الشخصي بالعاملين وإرشادهم وتقديم النصح لهم وتوجيهم.

2- **نقطة التعادل:** وهي من الأدوات المهمة التي يستفاد منها في تبيان العلاقة بين التكاليف والإيرادات فنقطة التعادل هي النقطة التي تساوي عندها الإيرادات والتكاليف بنوعيها الثابتة والمتغيرة ، لذا فهي تساعد على التنبؤ المبكر بالانحراف إن وجد والقيام بتصحيحه.

3- الميزانيات التقديرية : تعتبر الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة في المؤسسات، فهي الوسيلة الأساسية لتحقيق الرقابة ، وتتمثل هذه الأخيرة في ترجمة مالية على شكل النفقات المتوقعة وكذلك الإيرادات المتوقعة للخطط الموصلة إلى الأهداف فالميزانية التقديرية للخطة تقدم تقديرا للتكاليف أو النفقات التي تتطلب الخطة وكذلك النواتج أو الإيرادات التي تؤمنها الخطة ، وهناك عدة أنواع للميزانيات التقديرية هي:

- ✓ الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات .
- ✓ الميزانيات التقديرية لزمن، والمواد والمنتجات.
- ✓ الميزانيات التقديرية الرأسمالية.
- ✓ الميزانيات التقديرية النقدية .
- ✓ الميزانيات التقديرية العامة .

4- **النسب المالية:** يستخدم تحليل النسب في قياس أداء المؤسسة عن السنة الحالية، وقد تنطوي هذه النسب على الحكم على سلامة المركز المالي ويطلق عليها في هذه الحالة النسب المالية أو الحكم على كفاءة الأداء في مجالات الإنتاج والتسويق..... الخ ، ومن هذه النسب نجد النسب الهيكلية ونسب السيولة ، ونسب النشاط ونسب المردودية.

ثانيا- أساليب الرقابة المتخصصة : تتمثل في: [1]

1- **طريقة برت والمسار الحرج :** هذه الأنواع من الرقابة هي أساليب بحوث العمليات ، ويعتمد هذان الأسلوبان على العمليات الخاصة بتحليل شبكات الأعمال .

[1] - صباح عبد الرحمن ، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح ، دار زهران، الأردن 1998،ص150.

2- **تصميم المعلومات :** تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات ، وعلى الاستخدام الفعال لها ، لذا لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المؤسسة ،كما نجد أن المعلومات عن الاقتصاد والعملاء واشباعاتهم وقوة العمل والتكنولوجيا الجديدة جميعا معلومات حيوية لنجاح واستمرارية المؤسسة .

ثالثا - أساليب الرقابة الشاملة : تعتبر من أفضل طرق الرقابة وتتكون من: [1] [2]

- ❖ قياس الربح والخسارة للمشروع.
- ❖ التحليل المالي .
- ❖ التدقيق الداخلي والخارجي .
- ❖ **الموازنات التخطيطية :** تعتبر إحدى الأدوات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة والتنسيق وتعرف الموازنة " على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل"

المطلب الثالث: معوقات الرقابة المالية

يمكن تلخيص المشكلات التي تواجهه الأجهزة الرقابة المالية كما يلي :

- ✓ لا تتمتع أجهزة الرقابة المالية بميزة الاستقلال التام داخل الوحدات الإدارية.
- ✓ ضعف قانون الرقابة المالية المعمول به وعجزه عن مواكبة التطورات الحديثة في مجال الرقابة المالية ، بحيث لم يعد هذا القانون قادر على تلبية متطلبات الرقابة المالية.
- ✓ تداخل اختصاصات أجهزة الرقابة المالية الداخلية والخارجية مع بعضها البعض ، الأمر الذي يحتم إعادة النظر في تشريعات هذه الأجهزة لإزالة التدخل فيما بينها وفي نفس الوقت تدعيم أفكار منسوبي هذه الأجهزة فيما يتعلق بوحدة الهدف من أدائهم لمهامهم الموكلة .

[1] – عقل محمد مفلح، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن 2014، ص236 .

[2]- سليمان خالد المعايطة ، قاسم الحسيني ، المحاسبة الحكومية ،دار المناهج ، الأردن، 2015 ،ص 68.

- ✓ الملل من العمل الذي يظهر واضحا على بعض الأفراد ، ومشكلات التحفيز وظهور الصراعات والنزاعات ، وعدم التعاون والتنسيق بين الأفراد
- ✓ عدم كفاية المخصصات في الموازنة ، وضعف الجانب الائتماني وعدم توفير السيولة اللازمة لتمويل العمليات قصيرة الأجل .....الخ.
- ✓ غياب المفهوم العلمي لأهمية نظام الحوافز من شأنه رفع الروح المعنوية لمنسوبي أجهزة الرقابة المالية ومن ثم تحسين كفاءة الأداء ،ومن جهة أخرى عدم الاهتمام أيضا بتحفيز وحدات الرقابة داخل المؤسسة محل الرقابة من خلال توجيه مكتوبات شكر وتقدير عن سلامة أدائها .
- ✓ عدم تخصيص أعضائها وقلة خبرتهم.
- ✓ في كثير من الأحيان تكون هذه الرقابة شكلية فقط وليست موضوعية فيما يخص الرقابة السابقة

المطلب الرابع: حلول لمعالجة معوقات الرقابة المالية : تتمثل فيما يلي : [1]

- ❖ يجب أن يتوفر للجهاز الأعلى للرقابة (جهاز الرقابة المالية رقابته المالية بروح حرة ومستقلة).
- ❖ ضرورة مراجعة التشريعات التي تحكم عمل الأجهزة الرقابية سواء كانت مالية أو إدارية لإزالة التعارض بين نصوص هذه التشريعات وإزالة التداخل بين عمل هذه الأجهزة بما يضمن حسن سير العمل ويؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية هذه الأجهزة .
- ❖ وضع القوانين والتشريعات الرقابية التي تلزم الإدارات الخضوع للرقابة المالية والبدء الجدي بتطبيق مبدأ النواب والعقاب على كافة المستويات .
- ❖ ضرورة وجود آلية للتنسيق والتعاون بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، فكلما زادت فعالية الرقابة الداخلية كلما سهل على المراقب الخارجي تحديد نسبة ونطاق الاختبارات المطلوب إجرائها ومن ثم كسب الوقت والجهد وإحكام السيطرة على المال بشكل أكثر فعالية.
- ❖ إعطاء كافة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لمسؤول الرقابة بالمؤسسة في الاطلاع على جميع العمليات المالية والإدارية وغيرها .
- ❖ تتخذ الرقابة المسبقة بتقليل من فرص ارتكاب الأخطاء ومنع وقوعها.

1- بلوم السعيد ، مرجع سبق ذكره ،ص24

خلاصـــــــة:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تتضمنه من أنواع و أهداف و أساليب تنفيذها يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فهي تكفل سير الاعمال بصورة منظمة ومستمرة، وتقوم بتقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال ، كذلك تساعد على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت وبأقل تكلفة ، وتعتبر وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها أو انهيارها ، لذلك نجد بأن عملية الرقابة المالية تعتمد على العديد من الأساليب من أجل ضمان متابعة ومراقبة انجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها.

الفصل الثاني :
تقييم الاداء المالي في المؤسسة الإقتصادية وسبل تفعيله

تمهيـــــــــد:

يعد الأداء المالي مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات وبالشكل عام يمثل القاسم المشترك لاهتمامات المفكرين والباحثين وهذا من منطلق أن الأداء المالي يمثل الدافع الأساسي في نجاح أو فشل أي مؤسسة، لذا نجد هذه الأخيرة تسعى دائما إلى تحقيق النمو والتوسع والاستمرارية والبقاء في المحيط الاقتصادي ومواجهة المنافسة الشديدة ، وحتى تتمكن من ذلك لا بد من القيام بعملية تقييم الأداء المالي الذي يعتبر محور أساسي لها ذلك باستخدام جدول النتائج مؤشرات المردودية، ومن أهم الوسائل الـــتي تساعد المؤسسة الحصول على أداء جيد يجب أن تكون هناك رقابة مالية فعالة ، تؤثر إيجابا على مدى قدرة المؤسسة في التقليل من الانحرافات والأخطاء سوء التسيير سنطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

المبحث الأول: عموميات حول أداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: تقـــييم الأداء المالي باستخدام جدول النتائـــــــج

المبحث الثالث: فاعلـــــية الرقابة المالية على الأداء المالـــــي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعمل تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية على إيجاد الثغرات والنقائص بالمؤسسة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه: سيتم التطرق إلى مايلي

أولا- تعريف الأداء:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، هذا ما يختم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف منها .

1- يقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها "[1].

2- يعرف الأداء على أنه :" تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".[2]

3- يعرف الأداء على أنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". [3]

4- يعرف الأداء وفق معايير الكفاءة والفعالية (جودة الوقت والتكلفة وهناك من يضيف المرونة وسرعة رد الفعل والإبداع..... الخ) وقد تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا ،لأن من المحتمل أن يؤدي إلى تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل الفعالية ولتحقيق الكفاءة الأعلى وكذلك من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر.[4]

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي :

---

[1]- عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم " مجلة الباحث ،مجلة علوم الإنسانية ،جامعة محمد خضير بسكرة ، جزائر، العدد الأول 2001، ص 87.

[2]- الشيخ الداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث، جامعة الجزائر ،العدد السابع ،2009-2010 ص 218.

[3]- نفس المرجع ص 218.

[4]- فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان " إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر" دار وائل للنشر الأردن طبعة الثانية، 2006،ص222.

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، ويتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الكفاءة والفعالية ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة في تسيرها.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء وهذه المصطلحات هي الهدف و موارد المؤسسة.

1- **الهدف** : هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها والهدف له مجموعة من الخصائص وهي: [1]

- ❖ **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد يجب أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
- ❖ **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق.
- ❖ **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.
- أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة .
- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

2- **الموارد:** يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر:

- ❖ **الموارد المالية** : هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة .
- ❖ **الموارد البشرية:** تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المرتبطة بهم .
- ❖ **الموارد المادية:** تتمثل في الآلات، المعدات ،الأراضي وغيرها.

ثانيا- أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء يغرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي.[1]

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق " دار جرير، الأردن ،ص 109.

1- حسب معيار المصدر : يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي .

1- 1- الأداء الداخلي: ويطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

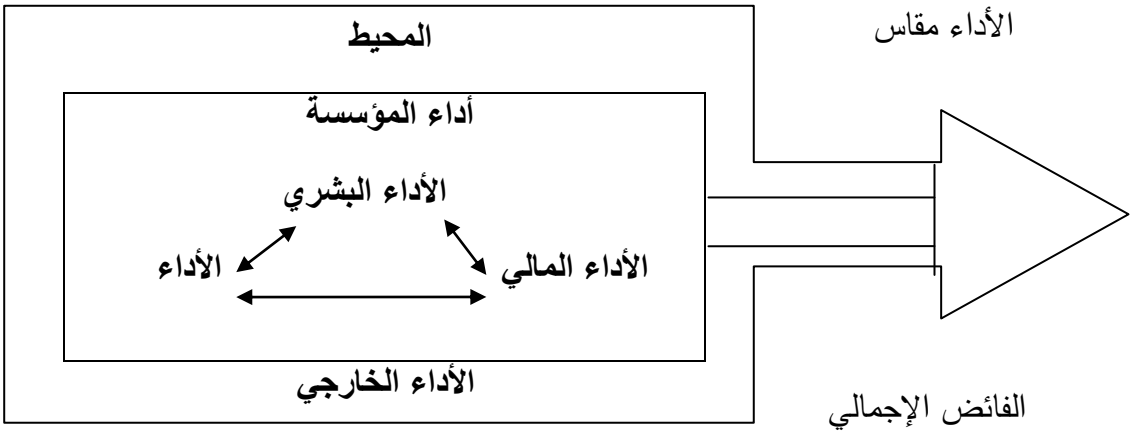
- **الأداء البشري** : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- **الأداء التقني** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ،موارد مالية ، موارد مادية .

1- 2 – الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

[1] –عادل عشي " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل " مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تسير المؤسسات ،علوم التسيير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جزائر 2011/2010، ص ص 17-18 .

شكل رقم (01): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: عادل عشي " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل " ماجستير ،تسير المؤسسات ،علوم التسيير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جزائر 2010-2011، ص18.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمؤسسة وحدها أو للمحيط وحده ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المؤسسة بعد أن كان فرصة.

2- حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي.[1]

2-1- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة موارد البشرية يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

[1]- عبد المليك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

2 -2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التقني على تحقيق أهدافه الخاصة بأدنى التكاليف الممكنة.[1]

3- حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة

ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة للمؤسسة ويمكن حصرها في الوظائف الخمسة: المالية، الإنتاج الأفراد، التسويق ،التموين.

3-1- أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة .

3-2- أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظيفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم. [2]

3-3- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، إرضاء العملاء، السمعة .

3-4- أداء وظيفة التموين :تتمثل في وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداؤها من خلال إبرام عقود التزويد بالمنتجات والتجهيزات عن طريق استعمال كفاءات الأعوان من إمكانية الدارسة ،الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات و التجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين.[3]

4- حسب معيار الطبيعة :

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، إداري، سياسي.

---

[1]- بركات ربيعة " دور تقييم الأداء في تحسين الخدامات العمومية " ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2005 - 2006 ، ص32.

[2]- عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص19

[3]- السعيد عبد الرزاق بن حسين " اقتصاد وتسيير المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2002،ص 14 .

4-1- الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغه، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسها باستخدام مقاييس الربحية.

4-2- الأداء الاجتماعي : يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص مقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به مما يزيد من صعوبة إجراء التقسيم الاجتماعي للأداء .

4-3- الأداء الإداري : يمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في مؤسسات الاعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة إلي تقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية .

4-5- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات مثل تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال شخص معين إلى الحكم أوإلي مناصب سياسية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة .

المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي.

بعد أن عرفنا الأداء وأنواعه نحاول الآن أن نتطرق في المطلب الثاني إلى الأداء المالي، وذلك من خلال التعرف على مفهومه وأهميته والعوامل المؤثر عليه.

أولا- مفهوم الأداء المالي: يعرف الأداء المالي كما يلي:

1- يعبر على قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها واستخداماتها في الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة .[1]

[1]- محمد إبراهيم " الإدارة المالية "، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 150.

2-يعرف الأداء المالي على انه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة[1].

3- يعرف الأداء المالي عن تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للأداء المالي والمتمثل في أنه مدى نجاح المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أحسن استغلال وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة.

ثانيا: أهمية الأداء المالي: تتمثل أهمية الأداء المالي بشكل عام فمايلي:[3]

- تقييم سيولة المؤسسة والهدف منه هو تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات .
- تقييم تطور نشاط المؤسسة وذلك بغية معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح .
- تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم .
- تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي .
- تقييم تطور حجم المؤسسة من اجل تحسين القدرة الكلية للمؤسسة .

المطلب الثالث:العوامل المؤثر على الأداء المالي: تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيمايلي :[4]

أولا- الهـــــيكل التنظيمـــــــي : هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات السابقة بالمؤسسة و أعمالها ، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات و الصلاحيات و المسؤوليات و أساليب تبادل

---

[1] -بن نذير نصر الدين ، شملال أيوب" لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE" المؤتمر الوطني الأول " مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع " جامعة البليدة 2، الجزائر ، يوم 2017/04/25، ص05.

[2]- الياس بن ساسي ، يوسف قريشي، "التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات" ، دار وائل للنشر ، الأردن 2006 ،ص 40 .

[3] - محمد محمود الخطيب " الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات" دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 47.

[4]- محمد محمود الخطيب ، نفس المرجع ، ص ص48،49 .

الأنشطة و المعلومات ، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات و التمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات و أما التمايز فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل و الانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين .

و يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها و من ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات و المساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية .

ثانيا – المـــــناخ التنظيمـــــي:

هو وضوح التنظيم و كيفية اتخاذ القرار و أسلوب الإدارة و توجيه الأداء و تنمية العنصر البشري و يقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة و أهدافها و عملياتها و نشاطاتها مع ارتباطها بالأداء،أما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية و تقيميه و مدى ملائمة المعلومات لاتخاذها،وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء ، أما توجيه الأداء يعني مدى تأكد العامل من أدائه و تحقيق مستويات عليا من الأداء .

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية و كفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية ، و إعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة .

ثالثا – التكنولوجـــــــيا :

هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات ، و يندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجـــيا الإنتاج حسب الطلب و تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك ، و تكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية ، و تكنولوجيا الدفعات الكبيرة .

و على المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها و ذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات ، و التي لا بد لهذه المؤسسات من

التكيف مع التكنولوجيا و استيعابها و تعديل أدائها و تطويره بهدف الملائمة بين التقنية و الأداء ، و تعمل التكنولوجيا شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطرة و التنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة السوقية .

رابعا – الحـــجم :

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها : إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية .

و يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات، حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية ، و إيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة و أن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، فعلاقة الحجم بأداء المؤسسات هي علاقة طردية .

المبحث الثاني:تقييم الأداء المالي باستخدام جدول النتائج.

يحتل موضوع تقييم الأداء أهمية كبرى للمؤسسات خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وإفلاس العديد من المؤسسات ، ويهدف تقييم الأداء في المؤسسات إلي قياس الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة لديها وسنتطرق في هذا المبحث إلي مفهوم تقييم الأداء المالي وخطواته ومصادر تقييمه ، وجدول النتائج ونسب المردودية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي: يعمل تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية على إيجاد كافة الانحرافات والنقائص بالمؤسسة وتحديد الحلول اللازمة لعلاجها.

أولا– تعريف تقييم الأداء المالي: من أهم استعمالات التحليل المالي فيتم من خلاله الحكم على مستوى الإرباح وقدرة المؤسسة على توفير السيولة وسداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان ، بالإضافة

إلى تقييم الأصول وذلك للجهات التي تستفيد من هذا التقييم مثل المستثمرين، المقرضون، الجهات الرسمية.[1]

1-1- أهمية تقييم الأداء المالي

- ❖ متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه.
- ❖ متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
- ❖ المساهمة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- ❖ المساعدة في فهم البيانات المالية .

1-2- أهداف تقييم الأداء المالي

- ❖ اتخاذ القرارات حول الاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح أو تغير رأس المال.
- ❖ الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة ، مقارنتا بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- ❖ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق أكبر عائد بتكلفة أقل.
- ❖ تبيان أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتي تساعد المقيم على تقييم المؤسسة.

ثانيا - خطوات تقييم الأداء المالي : يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:[2]

1- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.

2- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، ويتم بإعداد واختبار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي .

3- دراسة وتقييم النسب ،وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ،ومقارنة الأداء المالي الفعلي بأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع .

4- وضع التوصيات الملائمة معتمدين في عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثره على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها .

---

[1] - الياس بن ساسي، يوسف قريشي" التسيير المالي والإدارة المالية دروس وتطبيقات" ، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2] محمد محمود الخطيب،مرجع سبق ذكره ،ص ص 51،52 .

ثالثا – مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات ، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب ، تنقسم مصادر المعلومات إلى مصادر خارجية ومصادر داخلية ،حيث نجد المصادر الخارجية تضم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية والداخلية تضم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة .

3-**1**- **المصادر الخارجية :**

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

أ- **المعلومات العامة :**

تتعلق هذه المعلومات بالظروف الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور ،حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها [1].

ب-**المعلومات القطاعية :**

هذا النوع من المعلومات تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية ،النشرات الاقتصادية ، المجالات المتخصصة ، بعض المواقع على الانترنيت بالإضافة إلى ظروف المنافسة الحالية التي دفعت المؤسسة الاقتصادية أيضا إلى السعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض حجم العمليات والأنشطة التي تقوم بها ضمن تحليل سلسلة القيمة، لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر ، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

3-2- **المصادر الداخلية :** نجد أربع مصادر داخلية .

[1] –صلاح الدين حسن السيسي " نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء في المؤسسات المالية " دار الوسام للطبع والنشر ، لبنان 1998،ص 200.

أ) **الميزانية** : هي تصور الحالة المالية للمؤسسة وذلك في لحظة زمنية معينة وهي جدول يظهر في جانب الأيمن مجموعة الأصول وجانب الأيسر مجموعة الخصوم التي تمتلكها المؤسسة بحيث تحافظ على تساوي الطرفين.[1]

ب) **جدول النتائج** : ولقد عرف النظام المحاسبي المالي جدول النتائج بأنه " بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ، يبرز بالتميز النتيجة الصافية للسنة المالية (ربح أو خسارة).

ج) **جدول تدفقات الخزينة** : يعبر جدول تدفقات الحزينة لوحة قيادة أمام قمة الإدارة المالية بحيث تتخذ على ضوئها القرارات الهامة والإستراتيجية كتغير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه .

د) **الملاحق** : وهي وثائق تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكملة لتلك الموجودة في الميزانية وجدول النتائج حيث يشترط في الملاحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية وذلك احتراما لمبدأ الصورة الوفية .

المطلب الثاني :تعريف جدول النتائج (حسب الطبيعة) ومكوناته :

أولا- تعريف جدول النتائج : هناك عدة تعاريف أهمها :

1- جدول النتائج عبارة عن قائمة مالية تبين ملخص الأعباء والإيرادات التي تحققها المؤسسة خلال الدورة المالية. [2]

2- جدول النتائج هو بيان ملخص للأعباء و النتائج المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية و لا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ التسديد فهو يوضح النتيجة الصافية للسنة المالية ربح أوخسارة. [3]

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن :

---

[1]- محمد بوتين " المحاسبة العامة للمؤسسة "،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1998 ،ص 08

[2] - كتوش عاشور ،المحاسبة العامة أصول و مبادئ و آليات تسير الحسابات وفق ،ديوان المطبوعات جامعية ،الجزائر الطبعة الثانية ،سنة،2013،ص.22.

[3]- هوام جمعة ،تقنيات المحاسبة المعمقة لدليل المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الجزء الثاني ،سنة 2002،ص27 .

جدول النتائج يعتبر الأكثر أهمية من بين القوائم المالية فهو التقرير الذي يقيس نجاح عمليات المؤسسة لفترة محددة من الزمن.

الجدول رقم : (01) جدول النتائج حسب الطبيعة .

الفترة من .....إلى .....

البيانات	N	N-1
رقم الأعمال		
تغير المخزونان المصنعة والمنتجات قيد التصنيع		
الإنتاج المثبت		
إعانات الاستغلال		
1- إنتاج السنة المالية		
المشتريات المستهلكة		
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى		
2- استهلاك السنة المالية		
3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)		
أعباء المستخدمين		
الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة		
4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال		
المنتجات العملياتية الأخرى		
الأعباء العملياتية الأخرى		
المخصصات للاستهلاكات والمؤونات واستئناف عن خسائر القيمة والمؤونات		
5- النتيجة العملياتية		
المنتجات المالية		
الأعباء المالية		
6- النتيجة المالية		
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5-6)		
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية مجموع الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		
مجموع منتجات الأنشطة العادية		
مجموع أعباء الأنشطة العادية		
8- النتيجة المالية لأنشطة العادية		
العناصر غير المالية – المنتوجات (بطلب بيانها)		
العناصر غير العادية – أعباء (بطلب بيانها)		
9- النتيجة غير العادية		
10- النتيجة الصافية للسنة المالية		
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية		

11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		
ومنها حصة ذوي الأقلية (1)		
حصة المجمع (1)		

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة المالية القانون المتعلق بالنظام المحاسبي المالي ، العدد 46/19،الصادرة في 25 مارس 2009، ص 30.

ثانيا - مكونات جدول النتائج: يتكون من الحسابات التالية :[1]

1- **القيمة المضافة للاستغلال :** تعبر عن نمو القيم التي تضيفها المؤسسة إلى السلع و الخدمات التحصيل عليها من الخارج وذلك باستعمال عوامل الإنتاج ،وهي تحسب من العلاقة التالية:

القيمة المضافة = إنتاج السنة المالية حـ / 70 إلي حـ/ 74 – استهلاك السنة المالية حـ /60 الي حـ62

2- **الفائض الإجمالي عن الاستغلال:**هو الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال نشاطها الرئيسي للاستغلال الذي تقوم به ويعتبر مؤشرا لقياس أداء المؤسسة التجاري و الإنتاجي و يحسب من العلاقة التالية:

فائض الإجمالي عن الاستغلال=القيمة المضافة – (أعباء المستخدمين +الضرائب و الرسوم)

3- **النتيجة العملياتية:**هي مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أنشطة تجارية و إنتاجية مضافا إليها الأنشطة العملياتية الأخرى مثل :التنازل عن التثبيتات و القيم المنقولة للتوظيف وتكون النتيجة العملياتية مستقلة عن الأعباء و المنتوجات المالية و تحسب من العلاقة التالية:

النتيجة العملياتية=الفائض الإجمالي عن الاستغلال +الإيرادات العملياتية الأخرى – الأعباء العملياتية الأخرى – مخصصات الاهتلاكات و المؤونات +الاسترجاع من الخسائر القيمة و المؤونات.

4- **النتيجة المالية :**هي نتيجة الأنشطة المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل:التنازل عن الأصول المالية و تحسب من العلاقة التالية :

[1] - **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة المالية القانون المتعلق بالنظام المحاسبي المالي ، العدد 46/19،الصادرة في 25 مارس 2009، ص 30** .

النتيجة المالية =المتوجات المالية –الأعباء المالية

5- **النتيجة العادية قبل الضريبة:**هي نتيجة جمع الأنشطة العادية التي تقوم بها المؤسسة قبل خصم الضرائب منها:وتحسب من العلاقة التالية:

النتيجة العادية قبل الضريبة =النتيجة العملياتية +النتيجة المالية

6- **النتيجة الصافية للأنشطة العادية** :هي نتيجة الأنشطة العادية التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم الضرائب منها و تحسب من العلاقة التالية:

نتيجة الأنشطة العادية = النتيجة العادية – قيمة الضريبة

أما الضريبة حاليا هي 19%بالنسبة للمؤسسات الصناعية و 25 %بالنسبة للمؤسسات التجارية و الخدماتية.

7- **النتيجة الغير العادية:**هي نتيجة الأنشطة الغير المتكررة و التي تقوم بها المؤسسة في حالات استثنائية مثل :خسائر غير متوقعة و تحسب من العلاقة التالية:

النتيجة الغير العادية=المنتوجات غير العادية + الأعباء غير العادية.

8- **النتيجة الصافية للسنة المالية:**هي نتيجة مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم الضرائب واجبة الدفع و تحسب من العلاقة التالية:

صافي نتيجة السنة المالية= النتيجة الصافية الأنشطة العادية –النتيجة الغير العادية.

المطلب الثالث: المردودية ومؤشرات قياسها:

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي.

فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي: النتائج المحققة/الوسائل المستعملة،النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسطية للتسيير، فتبعا للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة، فهذه الأخيرة مرتبطة بنوع النتيجة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي، بل

الأموال الخاصة لوحدها تحقق الربح الصافي. فاختيار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة، وهذا من أجل الوصول إلى قياسات صحيحة وذات معنى.

وتعتبر المردودية معيارا أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققته، بينما المرودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي.

وإذا أُريد دراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على ثلاث أساليب هي:

- مردودية النشاط.
- المردودية الاقتصادية.
- المردودية المالية .

أولا- مردودية النشاط:

يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة، فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة، والمتغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال في توليدها، ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدارسة مردودية النشاط وهي: [1]

1 – مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال: يعد مقياسا للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياسا لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة. ويحسب بالعلاقة:

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم.

[1]- السعيد فرحات جمعة،" الأداء المالي لمنظمات الأعمال " دار المريخ للنشر ، الرياض ،2000 ، ص ص83-85

يجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لتغطي العوامل التالية :

- الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية.
- المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة وتؤدي إلى الزيادة في النقدية، وقد تستوجب مدفوعات فيما بعد.
- المصاريف المالية.
- خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة.
- ضرائب على الأرباح المحققة كمكافأة للدولة وأجهزتها، وأرباح موزعة كمكافأة للمساهمين.

أما الجزء المتبقي بعد تغطية هذه العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمؤسسة و يمكنها من النمو.

3 – مؤشر الهامش الصافي:

ويسمى أيضا بالربحية، وتقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية.

الهامش الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها على التنافس، لأن ارتفاع هذه النسبة دليل على ارتفاع الربح وهذا الأخير يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكاليف اللذين بهما تستطيع المؤسسة مزاحمة منافسيها.

كذلك يمكن تعديل هذه النسبة بتعويض النتيجة الصافية بالنتيجة الجارية ومنه نجتنب تأثير العمليات الاستثنائية، أو تعويضها بالتدفق النقدي بعيدا عن سياسة الاهتلاكات أو تعويضها بنتيجة الاستغلال.

قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة موجبة = التدفق النقدي/ رقم الأعمال خارج الرسم.

فالاعتماد على التدفق النقدي بدل النتيجة الصافية يسمح للمؤسسة عزل تغيرات سياسة الإهتلاك المعتمدة من طرفها.

ثانيا- المردودية الاقتصادية:

هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها، قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية لقياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

وتقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح لذلك نجد أن مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين ، فالمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثريهم، أما المسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققه.[1]

1- **المردودية الاقتصادية الإجمالية:** هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / مجموع الأصول

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال لأنه كما سبق وأن أشرنا أن الفائض الإجمالي للاستغلال هو أصل حساب فائض خزينة الاستغلال.

2- **المردودية الاقتصادية الصافية:** هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال/الأصول

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح.

ثالثا- المردودية المالية: وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، و هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب

[1] - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره،ص. 384.

المؤسسة.[1]

المردودية المالية = النتيجة / الأموال الخاصة

النتيجة قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب على الأرباح وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهمل، وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصطحبها مستوىً عال من الخطورة.

إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية. ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية كمايلي :

– **الحالة الأولى** : ويلعب فيها أثر الرفع المالي دورا إيجابيا، وتتحقق عندما تكون المردودية الاقتصادية أعلى من معدل الديون، في هذه الحالة كلما زادت نسبة ديون /الأموال الخاصة أي زيادة المديونية أدى ذلك إلى ارتفاع المردودية المالية.

– **الحالة الثانية** : ويلعب فيها أثر الرفع المالي دورا سلبيا، وتتجسد هذه الحالة عندما تكون المردودية الاقتصادية أقل من معدل الديون، في هذه الحالة كلما زادت نسبة ديون /الأموال الخاصة أدى ذلك إلى هبوط المردودية المالية.

– **الحالة الثالثة** : وهي حالة حياد أثر الرفع المالي، وتتجسد عندما تتساوى المردودية الاقتصادية بمعدل الديون. فمهما تغيرت نسبة ديون /الأموال الخاصة فإن المردودية المالية تبقى على حالها.

إن حساب مؤشرات المردودية ومقارنتها زمنيا، أو مقارنتها بمؤسسات تنشط في نفس القطاع خطوة ضرورية، لكنها غير كافية لأن مؤشرات المردودية تعتبر من أهم المؤشرات لدراسة كفاءة

[1] – عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ،ص 85.

المؤسسة لذلك يجب أن تُدرس هذه المؤشرات دراسة تحليلية ، وهذا من أجل التعرف على أهم العناصر التي تؤثر فيها، وبذلك السعي إلى التحكم فيها .

المبحث الثالث: فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي

الرقابة المالية بشكل عام تؤثر وبشكل ايجابي على مدى قدرة المؤسسة في التقليل من الانحرافات و تصحيحها في الوقت المناسب و إيجاد أسبابها و التنبؤ بها قبل وقوعها ،بالإضافة إلى الأداء الجيد الذي يمكنها من بلوغ أهدافها .

المطلب الأول: اثر الرقابة المالية على تقييم الأداء المالي

إن فاعلية الرقابة المالية تؤثر إيجابا على مدى قدرة المؤسسات في تحليل الانحرافات للنفقات الفعلية عن المقدرة و تحقيق ترشيد الإنفاق ، إذ وجدت الدراسة أن مستوى الرقابة المالية الخارجية يؤثر بنفس الاتجاه على الأداء المالي مقاسا بمدى وجود وحدة مختصة للرقابة الداخلية ، و نتائج عمل الرقابة المالية تؤثر بشكل ايجابي على الأداء المالي للمؤسسات مقاسا بالالتزام بالأنظمة و المخرجات المحاسبية الملائمة ، بالإضافة إلى أن الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلة يتأثر و بنفس الاتجاه بمستوى الرقابة المالية .

مما سبق نستنتج أن الرقابة المالية على الأداء المالي تهدف إلى تحقيق ما يلي:[1]

- ✓ حماية الرأس المال و ترشيد الإنفاق و اكتشاف حالات الغش و السرقة و التلاعب في رأس المال أو سوء استعماله سواء كانت أصول نقدية أو غيرها، و التأكد من صحة و سلامة و دقة القيود و المستندات و البيانات المالية الدورية و الغير الدورية و سجلاتها، حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات
- ✓ التأكد من صحة وسلامة سير الأمور المالية و تطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات و السياسات المالية ، و اختيار دقة العمليات و البيانات المالية المنبثقة في الدفاتر و السجلات لتقرير

[1]- مبارك محمد الدوسري" تقييم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المؤسسات عامة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة ،كلية الأعمال ،الكويت2010-2011ص ص36-37.

مدى مطابقتها للقوانين و الأنظمة و التعليمات ، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع وقع الانحرافات و الأخطاء.

- ✓ التأكد من أن القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تنفذ بدقة وفقا للقوانين و الأنظمة و التعليمات المعمول بها ،و تدقيق هذه القرارات و متابعة الإجراءات الهادفة إلى حماية موجودات المؤسسة من سوء الاستعمال أو التلف، مع تقديم مناسب للإدارة شاملا للأعمال المنجزة مع بيان الأعمال المراد انجازها في المستقبل.
- ✓ تقديم أدلة للمسؤولين أصحاب القرارات و العمل على كشف حالات الضعف في الجانب المالي في المؤسسات.
- ✓ تحديد الواجبات و المسؤوليات و تحديد نوع الانحرافات سواء سلبية أو ايجابية لوضع الإجراءات و التدبير المناسبة .
- ✓ التأكد من كافة القوانين و الأنظمة و التعليمات و القرارات السارية التطبيق من قبل جميع العاملين في المؤسسة، و تقديم الإجراءات و النشاطات المالية ، و تقديم البدائل المناسبة و تطويرها لتصحيح الإجراءات غير المناسبة.
- ✓ فحص الحسابات الختامية و النظر في تقدير مدقق الحسابات الخارجية و التأكد من صحتها و مراقبة تنفيذ الميزانية بالشكل الصحيح و الذي لا يخرج عن قرار تنفيذ الميزانية.
- ✓ تحسين الجودة في الإدارة العامة و إدارة المشروعات العامة .
- ✓ اقتراح الوسائل المؤدية لتقليل الاحتمالات واتخاذ القرارات الغير مناسبة.
- ✓ الحكم على مدى ملائمة الرقابة الداخلية و النظم المطبقة في الجهات الخاضعة للرقابة و مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.
- ✓ تحديد أوجه القصور و النجاح في الجهة الخاضعة للضريبة.

المطلب الثاني: سبل نجاح الرقابة المالية على الأداء المالي

الرقابة المالية هي تحديد واضح للمخطط و النتائج المتوقع حصولها، و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف في تنفيذ الأعمال و العمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية، إلى جانب هذا ترتبط الرقابة المالية بالتخطيط و أن فاعليتها لا تكون إلا من خلال القرارات التخطيطية الدقيقة و نظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل ، فالرقابة المالية هي الأخرى تابعة بالمستقبل مثلا:كشف الأخطاء قبل وقوعها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ،و أن نجاح الرقابة المالية يعتمد على مجموعة من الخطوات:[1]

- ❖ إن نطاق الرقابة يشمل كافة الأعمال و التصرفات في المؤسسة و يشمل كافة المستويات التنظيمية، فهي لا تقتصر على مستوى دون آخر.
- ❖ يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث الأخطاء و الانحرافات و محاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ❖ ينبغي أن يحصل إعداد نظم الرقابة المالية على تفويض الإدارة العليا و مساندتها إذا أريد له النجاح في التطبيق.
- ❖ الاعتماد على المبادئ العلمية في التنظيم و إدارة نشاط الرقابة المالية .
- ❖ الربط بين كل من التخطيط المالي و التحليل المالي و الرقابة المالية.
- ❖ توفير وسائل اتصال فعال و نظام معلومات متطور و يعتمد على الحاسوب.
- ❖ توفير قدر كافي من البساطة و الوضوح و المرونة في أساليب الرقابة المالية

و على العموم فإن الرقابة المالية لها دور أساسي وحساس داخل المؤسسة في جميع المجالات و النواحي، و بالتالي تساهم في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتطورها.

[1] حسام درعزيني ،مرجع سبق ذكره ص 12 .

خلاصـــــة:

تعتبر عملية تقييم الأداء عنصر أساسي في عملية التنظيم و الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية حيث يعرف هذا الأخير بأنه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، وللأداء أنواع تم تصنيفها حسب المصدر و الوظيفة و الطبيعة ، وحسب الشمولية، أما الأداء المالي فهو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات و النسب المالية ،و يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل و المتغيرات منها، الهيكل التنظيمي ،المناخ التنظيمي، الحجم ،التكنولوجيا، إذ تشكل أحد أهم الطرق التي تلجأ إليها الإدارة المالية في المؤسسة لتقييم قراراتها الإدارية والمالية المختلفة عن طريق الاعتماد على مجموعة من القوائم المالية، وتستخدم في ذلك وسائل تقنية مختلفة تتمثل في تقييم مردودية المؤسسة باستخدام جدول النتائج ،الذي يتم من خلالها مقارنة النتائج بالوسائل المستخدمة ، وهذا اعتمادا على حساب المردودية الاقتصادية و المالية و التجارية ،و تؤثر الرقابة المالية بشكل ايجابي على الأداء المالي حتى يكون تقييم الأداء المالي جيد وفعال.

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها سيتم ترجمة أهم المؤشرات المردودية في الجانب التطبيقي التي تمت عليه هذه الأخيرة في مؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية وحدة البويرة .

الفصل الثالث :
دراسة حالة لمؤسسة أشغال الكهرباء و الغاز بالبويرة

تمهـــيد :

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف التي رسمتها وهي تسهر على حسن تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها ، لكن قد تحدث هناك بعض التغيرات المستقبلية غير المتوقعة للمؤسسة ، لذلك من مصلحتها انجاز رقابة مالية فعالة تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها، وذلك من خلال اعتمادها على مؤشرات لتقييم أدائها المالي .

ومن هذه المؤسسات مؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة التي اخترناها لتكون محل الدراسة وقد تم تقسيم الجانب التطبيقي إلي مبحثين وهما :

المبحث الأول : تقديـــــم مؤســسة DIVINDUS وحـــــدة البويــرة .

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة

المبحث الأول : تقديم مؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة و ذلك بالتطرق إلى تعريفها و نشأتها هيكلها التنظيمي و مختلف الوظائف التي تقوم بها .

المطلب الأول: تعريف مؤسسةDIVINDUS وحدة البويرة :

المؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة هي مؤسسة تقوم بتنفيذ المشاريع المتعلقة بالكهرباء الريفية كنشاط رئيسي، بالإضافة إلى نشاطات أخرى ثانوية كالبناء، الكهرباء الصناعية و الغاز .وللقيام بهذه المشاريع تمتلك المؤسسة كل الوسائل الاستثمارية ، من المعدات و الأدوات اللازمة لذلك ، كما تمتلك بالإضافة إلى ذلك الموارد البشرية ،حيث تتوفر على 64 عامل دائم و 55 عامل بنظام التعاقد لمدة زمنية محددة ، و أنشأت المؤسسة بقرار وزاري رقم 8384 بتاريخ 1982/10/05 و بقرار ولائي رقم 28 بتاريخ 1982/04/03 من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية البويرة .

و يتم الحصول على المشروع المراد الاستثمار فيه عن طريق مناقصات وطنية ، و يتم ذلك عن طريق شراء دفتر الشروط، و بعد ذلك تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية هذا المشروع الذي تريد انجازه ثم يتم إرساله إلى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) في أظرفة مغلقة ، و بعد دراسة هذه الأخيرة لهذه الميزانية يتم تقديم المشروع الذي يتم انجازه ، المؤسسة استفادت من إعانات مالية في بداية نشاطها بمبلغ يقدر ب 00. 000 000 2 دج حيث استفادت من مساعدات مؤقتة تقدر ب000.00 940 9 دج و مساعدة أخرى مؤقتة بقيمة 000.00 200 دج في إطار اندماج وحدة الكهرباء العامة (E .M.A.C.O.B) سابقا في المؤسسة الولائية للكهرباء الريفية منذ 1988 إتباعا لقرار التحويل رقم 88/10 من طرف المجلس الشعبي الولائي.

يبلغ رأس مال المؤسسة 000 120 427 د ج وهي مملوكة بنسبة 100٪ لشركة تسيير المؤسسات ذات الأسهم ، وقد انتقلت من 2015/04/07 إلى مجموعة الصناعات المحلية "DIVINDUS" وفقا للنظام الأساسي من بين 89 شركة وطنية منقسمة إلى 12فرع ،ويحول لفائدة هذا المجمع جميع أصولها و خصومها وسندات الشركات التابعة لها برأس مال قدره 000 000 947 14 دينار جزائري .

بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 2016/03/31 المتعلق بالإدماج إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية (مؤسسة الأشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية و التجهيز باتنة

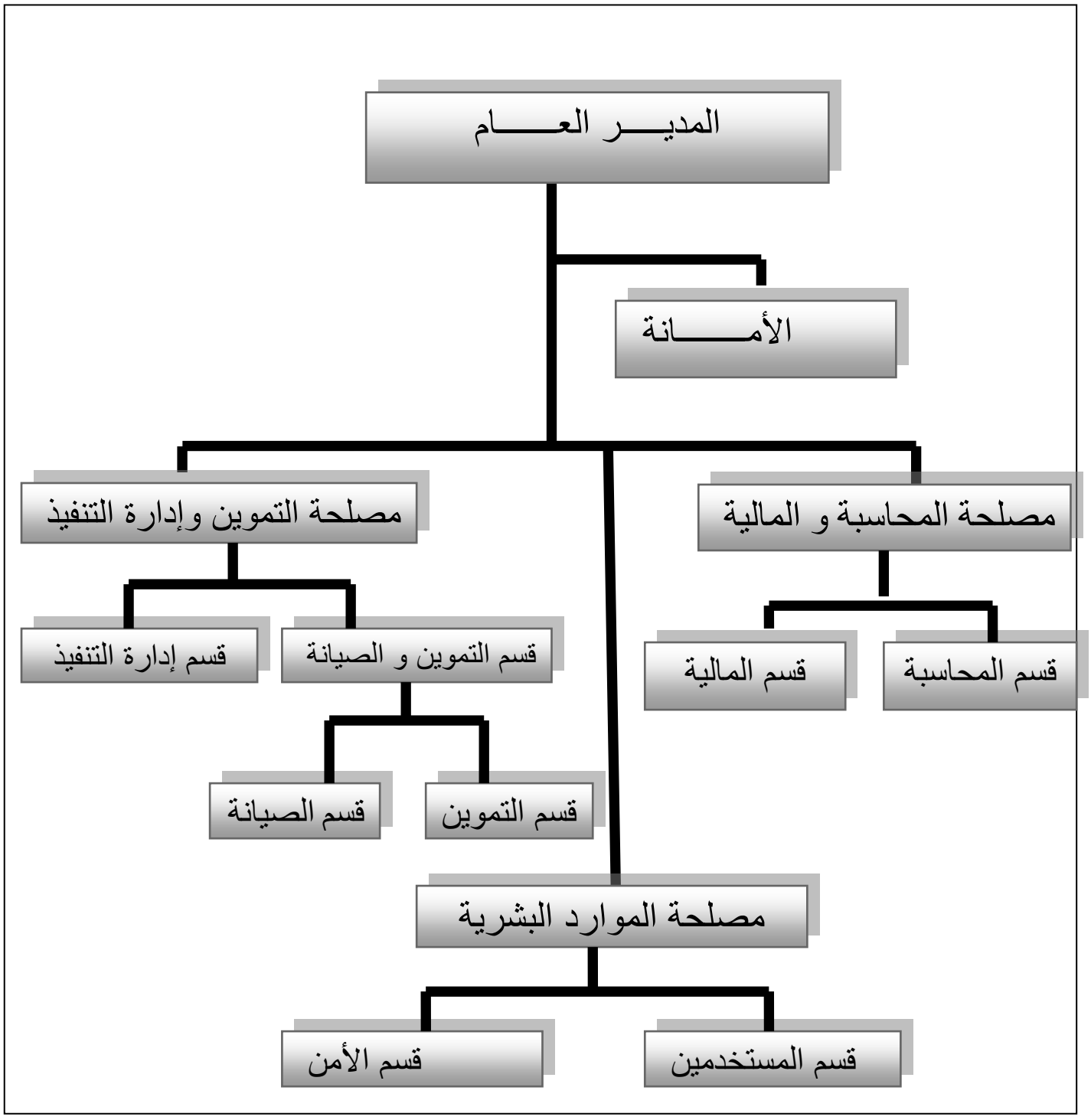
« S .E.R.U. B » عن طريق الامتصاص للشركات .

- م.ع.ا/ش.ذ.ا المقاولة الولائية للكهرباء الريفية البويرة.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا مؤسسة الأشغال الكهربائية لولاية الجزائر.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الكهرباء الجلفة.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا مؤسسة أشغال الكهرباء معسكر.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا مؤسسة الهندسة الحضرية و البناء المعماري براقي.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا ايكو ستار الحراش الجزائر.

و بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 2016/06/26 و 2016/08/01 وبمقتضى النصوص اللاحقة لها تم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة الفرعية للمجمع بتغيير اسم الشركة ذات أسهم« م.ع.ا مؤسسة الأشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية و التجهيز باتنة –DIVINDUS » SERUB BATNA وتوسيع النشاط الاجتماعي لها ، ويتواجد المقر الاجتماعي للشركة في **منطقة الحضائر ص.ب 273 البويرة.**

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة: يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة .



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة .

يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يلي :

1- **المدير العام:** هو رئيس مجلس إدارة المؤسسة، و تعود إليه في نهاية الأمر جميع القرارات التي تخص المؤسسة، من حيث اختيار المشاريع المراد الاستثمار فيها، و متابعة الأشغال و تنفيذها في الوقت المتفق عليه مع السلطات.

2- **الأمانة :** وهي مكلفة بترتيب البريد ، استلام و نقل الرسائل.

3- **مصلحة محاسبة و المالية:** تتكون هذه المصلحة من قسم المحاسبة وقسم المالية :

3 -1- قسم المحاسبة :

المحاسب الرئيسي في المؤسسة يقوم بما يلي :

- ❖ بإعداد أجور العاملين حسب أوراق التنقيط.
- ❖ إعداد الميزانيات و اليوميات الحسابية.

3-2- قسم المالية :

تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- ❖ العمليات المتعلقة بتمويل المشاريع .
- ❖ العمليات المتعلقة بالمعاملات مع البنك .
- ❖ العمليات المتعلقة بمختلف الحقوق و الالتزامات التي تنشأ نتيجة التعامل مع الغير .

4- **مصلحة الموارد البشرية:** تتكون هذه المصلحة من قسم المستخدمين وقسم الأمن:

4-1-قسم المستخدمين مهمته:

- ❖ تسيير المستخدمين.
- ❖ دفع الأجور .
- ❖ تعيين العمال و ترقيتهم.

4-2- قسم الأمن : هذه المصلحة تسهر على توفير الأمن داخل المؤسسة من خلال تنظيم الدخول والخروج من و إلى المؤسسة ، و مراقبة عمال الورشات لتفادي حوادث العمل و أخذ كل الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة.

5- مصلحة التموين و إدارة التنفيذ : تتكون هذه المصلحة من قسم التموين و الصيانة ، حيث أن هذا القسم يحتوي في فرع التموين على عمال مكلفين بالتخزين، وكيل تجاري متجول ، أمين مخزن ، أما

فرع الصيانة فهو يضم اختصاصي في الكهرباء ، لحام و ميكانيكيين ، و تقوم مصلحة التموين بوضع طلبات شراء المواد الأولية و استعمالها في الإنتاج ، بالإضافة إلى فرع تخزين المواد و إدارة التنفيذ التي تضمن الأشغال و السهر على تجهيز الوسائل تحت تصرف الورشة .

المطلب الثالث: وظائف و أهداف المؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة :

تقوم مؤسسة مقاولة الكهرباء الريفية بالبويرة بمجموعة من الوظائف ، كما أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف .

أولا – وظائف المؤسسة : تقوم المؤسسة بالوظائف التالية :

1.1. توزيع الغاز : تقوم المؤسسة بتوزيع غاز البوتان أو الغاز الطبيعي ، بعد عملية التصفية في مصانع الغاز الذي يأتي من الجنوب الجزائري (حاسي الرمل ، عين أميناس ، حاسي مسعود و حوض بركين)، و تحوله إلى مراكز تخفيف الضغط و بعد ذلك يتم توزيعه بضغط خفيف إلى السكان و هذا حسب المعايير المعمول بها و المطبقة من طرف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز).

2.1 – توزيع الكهرباء : تقوم المؤسسة بتوزيع الكهرباء و يتم ذلك باستقبال كل طلبات الانجاز سواء ءبالتابعة للجيش الوطني الشعبي أو سونلغاز أو الوكالة الوطنية للتسيير العقاري أو للخواص .

ثانيا – أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي :

- ❖ الاستمرارية و البقاء.
- ❖ المساهمة في انجاز شبكة الكهرباء الريفية .
- ❖ تطوير رقم أعمالها من أجل توسيع استثماراتها في مجال توزيع الكهرباء و الغاز.
- ❖ تطوير الحالة الداخلية للمؤسسة .
- ❖ تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها .

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة DIVINDUS وحدة البويرة

يتضمن هذا المبحث دارسة تحليلية للميزانية المالية للمؤسسة وجدول النتائج وتقييم مردودية المؤسسة.

المطلب الأول : تحليل الميزانية المالية المختصرة :

سنقوم أولا بإعداد الميزانية المالية المختصرة للسنوات الثلاثة 2015 و2016 و 2017 تحليل النتائج المتحصل عليها ، ثم إجراء المقارنة بينها .

أولا – شكل الميزانية المالية المختصرة :

جدول رقم (02): تحليل الميزانية المالية المختصرة من جانب الأصول الوحدة : دج

البيان	2015		2016		2017	
الأصول	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأصول الثابتة	332 210 270	%38	385 267 626	%34.24	362 6004 213	%29.35
الأصول المتداولة	541 791 192	%62	739 809 098	%65.76	872 591 352	%70.65
المجموع	874 101 462		1 125 076 724		1 235 195 566	

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2015–2016 –2017)

الجدول رقم (03): : تحليل الميزانية المالية المختصرة من جانب الخصوم الوحدة : دج

البيان	2015		2016		2017	
الخصوم	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأموال الخاصة	216 498 755	%24,72	260 679 024	%23,16	383 433 861	%31,03
ديون طويلة الأجل	413 276 477	%47.28	390 235 929	%34.70	355 575 725	%28.80
ديون قصيرة الأجل	244 326 230	%28	474 161 771	%42.14	496 185 979	%40.17
المجموع	874 101 462		1 125 076 724		1 235 195 566	

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2015-2016 -2017)

❖ **التحلـــــيل :** من الجدولين السابقين نلاحظ مايلي:

1- **الأصول الثابتة :** نلاحظ أن هناك زيادة في الأصول الثابتة خلال سنتي 2015و 2016 حيث قدرت هذه الزيادة ب 356 057 53دج ،في سنة 2017 كان فيها انخفاض ، وهذه الزيادة راجعة إلى توسيع نشاط المؤسسة مما تطلب زيادة الأصول الثابتة والانخفاض يعود إلى بيع الأصول الثابتة في المزاد العلني بسبب قدمها .

2- الأصول المتداولة: نلاحظ أن هناك زيادة في الأصول المتداولة خلال سنة 2016 مقارنة بالسنة 2015، حيث تقدر الزيادة ب 906 017 198دج ، أما في سنة 2017 مقارنة بالسنة 2016 ،قدرت الزيادة بقيمة بـ 254 782 132دج ، ويعود سبب هذه الزيادة إلى بداية نشاط مشاريع جديدة ، حيث يتطلب اقتناء أصول متداولة للاستغلال في المشاريع .

3- **الأموال الخاصة :** نلاحظ من خلال الجدول أن الأموال الخاصة في زيادة خلال سنتي 2015 و 2016 حيث قدرت هذه زيادة بقيمة 269 180 44 دج وفي سنة 2016 و2017 قدرت الزيادة بقيمة 837 754 122 دج ، وهذه الزيادة تعود إلى قرار التخصيص .

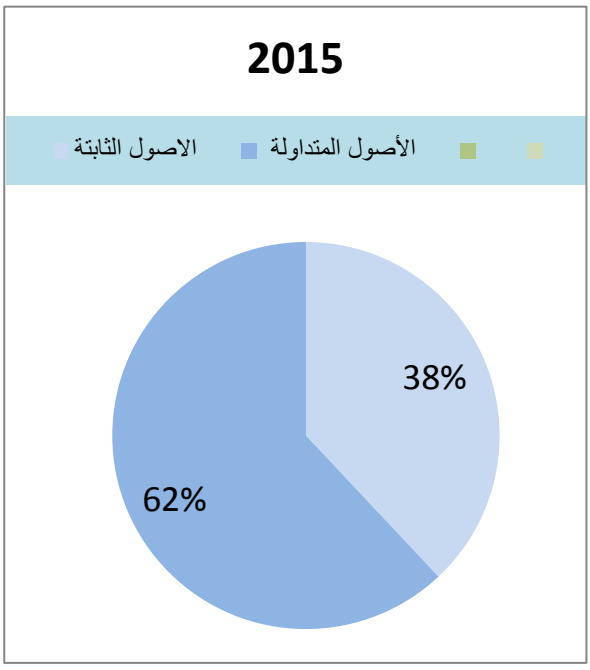
4- **ديون طويلة الأجل:** نلاحظ من خلال الجدول أن ديون طويلة الأجل خلال سنة 2015 قدرت بقيمة 477 276 413 دج أما في سنة 2016 قدرت بقيمة 925 235 390 دج فهي في حالة انخفاض حيث قدرت بقيمة (552 040 23-)دج وقدرت قيمة الانخفاض بين سنتي 2016 و 2017 بقيمة (200 660 34-) دج. فالنقص يعود إلى أن المؤسسة تقوم بتسديد ديونـــها .

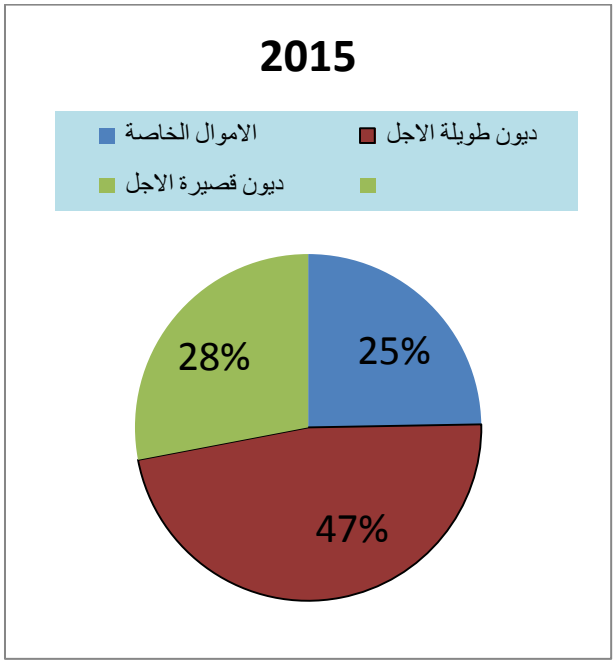
5- **ديون قصيرة الأجل** : نلاحظ زيادة في ديون قصيرة الأجل خلال السنوات الثلاثة حيث قدرت قيمتها في سنة 2015 و2016 بقيمة541 835 229 دج أما في سنتي 2016 و 2017 قدرت بقيمة 208 024 22 دج ، الزيادة في سنتي 2015 و 2016تعود إلى تعدد المشاريع الذي يتطلب احتياج المزيد من المواد ولوازم من الموردين، أما في 2017 نقص يعود إلى تسديد الموردين .

ثانيا- تمثيل للميزانيات المالية بالدائرة النسبية :

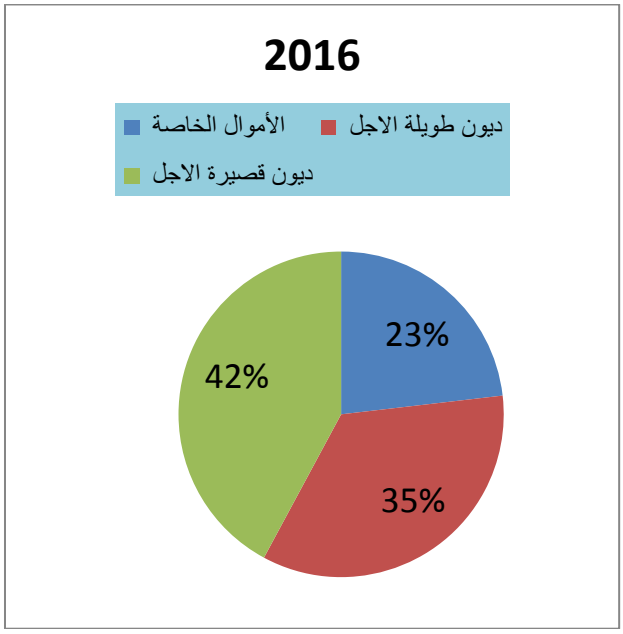
يوضح الشكل التالي الدائرة النسبية للميزانيات المالية للمؤسسة خلال السنوات الثلاثة :

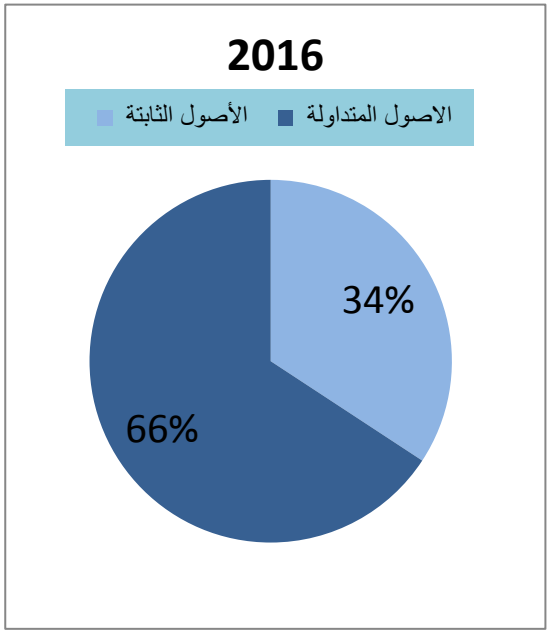
الشكل رقم (03) : الدائرة النسبية للأصول والخصوم للميزانية المالية للمؤسسة خلال سنة 2015.



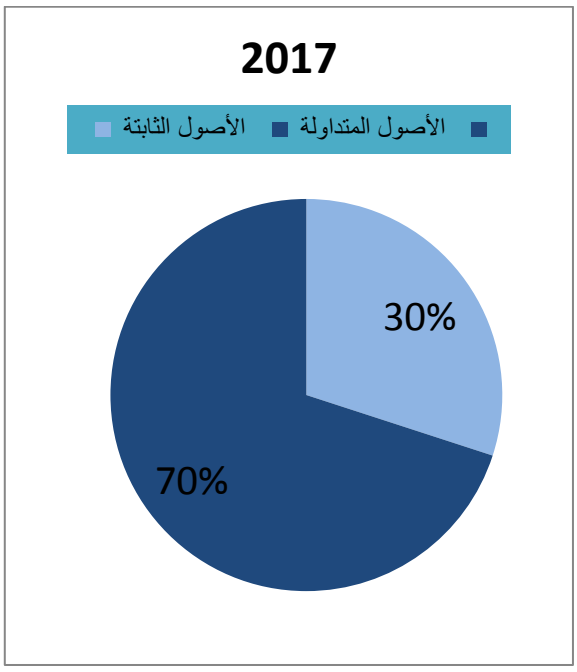


الشكل رقم (04) : الدائرة النسبية للأصول والخصوم للميزانية المالية للمؤسسة خلال سنة 2016.





الشكل رقم (05) : الدائرة النسبية للأصول والخصوم للميزانية المالية للمؤسسة خلال سنة2017.



المطلب الثاني : دراسة نتيجة المؤسسة Divindus وحدة البويرة .

للوصول إلى النتيجة الصافية يجب المرور بمجموعة من المراحل

جدول رقم (04) : تكوين نتيجة المؤسسة **الوحدة : دج**

البيانات	2015	2016	2017
مبيعات والمنتوجات الملحقة	201 411 569	190 913 052	203 403 820
تغير المخزونان المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	40 612 854	87 567 262	208 537019
الإنتاج المثبت	-	-	-
إعانات الاستغلال	-	-	-
خدمات مابين الوحدات			5 151 167
1- إنتاج السنة المالية	242 024 423	278 480 313	417 092 007
المشتريات المستهلكة	-	-124 634 978	-118 225 881
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	120 711 286 -18 590 562	-26 463 868	-22 144 804
2- استهلاك السنة المالية	**-139 301 848**	**-151 098 845**	**-140 370 685**
3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)	**145 432 767**	**176 525 053**	**276 721 322**
أعباء المستخدمين	-60 969 787	-78 133 633	-76 103 302
الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	-5 4499 747	-440 517	-344 668
4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال	**78 963 233**	**97 950 903**	**200 273 352**
المنتجات العملياتية الأخرى	1 739 841	975 690	6 190 187
الأعباء العملياتية الأخرى	-2 940 393	-6 316 750	-15 661 191
المخصصات للاستهلاكات والمؤونات واستئناف	-38 652 727	-39 360 762	-91 537 400

استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات	38 000	1 894 350	1 045 000
5- النتيجة العملياتية	**39 147954**	**55 143 430**	**100 309 948**
المنتجات المالية الأعباء المالية	- -4 580 681	- -7 140 763	2 375 000 -9 341 118
6- النتيجة المالية	**-4 580 681**	**- 7140 763**	**- 6 966 118**
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5-6)	**34 567 273**	**48 002 666**	**93 343 831**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية مجموع الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية	- 286 512 456 - 251 945 183	- 330 493 938 -282 491 272	554 597 426 702 194 -332 803 766
8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**34 567 273**	**48 002 666**	**93 898 428**
العناصر غير المالية – المنتجات (بطلب بيانها)	-	-	-
العناصر غير العادية – أعباء (بطلب بيانها)	-	-	-
9- النتيجة غير العادية	-	-	-
10-النتيجة الصافية للسنة المالية	**34 567 273**	**48 002 666**	**93 898 428**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول النتائج للسنوات (2015-2016-2017).

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

1- **إنتاج السنة المالية:** في سنة 2015 يقدر بـــ 423 024 242 د ج و في العام الموالي قدر إنتاج السنة المالية بـــ 313 480 278 محققا بذلك زيادة تقدر بـــ 890 455 36 د ج ،

و في سنة2017 قدر إنتاج السنة المالية بـــ 007 092 447 د ج الزيادة المحققة مقارنة بالسنة الماضية قدرت بـــ 694 611 138 دج و السبب في ذلك هو تقدم الأشغال و تأخر تقرير الفواتير.

3- **استهلاك السنة المالية** :في سنة 2015 قدر بـــ (848 301 139-) د ج في العام الموالي قدر استهلاك السنة المالية بـــ (845 098 151-) د ج بزيادة قدرها (997 796 11-) د ج و السبب في ذلك زيادة الخدمات الخارجية و الاستهلاك الأخرى(306 873 7 -) د ج و المشتريات المستهلكة بـــ(692 923 3 -)د ج و في سنة 2017 قدرت استهلاك السنة المالية بـــ 370 140 685 - د ج بزيادة مقاربة بالسنة الماضية قدرت بـــ (816 072 1-)د ج و يعود ذلك إلى انخفاض المشتريات المستهلكة بـــ (097 409 6-)د ج و الخدمات الخارجية و الاستهلاكيات الأخرى بـــ(064 319 4 -) د ج يعود السبب في ذلك إلى تقدم المشاريع مما أدى إلى زيادة استعمال مواد ولوازم وخدمات تركيبها .

4- **القيمة المضافة:** حققت المؤسسة خلال عام 2015 قيمة مضافة بـــ 767 432 154 د ج و في العام الموالي حققت قيمة مضافة بـــ 053 525 176 دج محققة بذلك زيادة تقدر بـــ286 092 31 د ج، و في سنة 2017 قدرت القيمة المضافة بـــ 322 721 276 دج بزيادة مقارنة بالسنة الماضية قدرت بـــ 296 196 100دج ساهمت في انخفاض استهلاك السنة المالية بـــ 160 728 10 د ج يعود السبب في ذلك إلى إنتاج المشروع بعد استهلاكه لمختلف المواد و اللوازم ساهم ذلك في تحقيق هامش الربح.

4- إجمالي فائض الاستغلال: المحقق سنة 2015 قدرت بـــ233 963 78دج أما المحقق في سنة 2016 هو 903 950 97 دج بزيادة قدرت بـــ 670 987 18دج، أما في سنة 2017 قدر إجمالي فائض الاستغلال بـــ352 273 200 د ج بزيادة مقارنة بالسنة الماضية بـــ449 322 102 دج السبب في ذلك أن المشاريع في بدايتها تتطلب زيادة في تكاليف المستخدمين.

5- نتيجة العملياتية: في سنة 2015 قدرت ب:954 147 39 و في السنة الموالية قدرت بـــ 343 514 5 بزيادة محققة بـــ476 395 15 دج و هي جيدة ساهمت في زيادة إجمالي فائض

الاستغلال، و في سنة 2017 قدرت نتيجة العمليات بـــ 948 309 100دج الزيادة المحققة مقارنة لسنة الماضية قدرت بـــ 518 166 45 دج، و هذا طبيعي لأن الإيرادات المالية خارج الاستغلال ضعيفة.

6-النتيجة المالية: خلال سنة 2015 قدرت بـ (681 580 4-) د ج وفي السنة الموالية قدرت بـــ (763 140 7-) دج بزيادة قدرها(082 560 2-) د ج ، ويعود سبب هذه الزيادة أن المؤسسة تدفع فوائد ضخمة مقابل ديونها المالية .

أما في سنة 2017 قدرت بـــ 118 966 6 دج وهي منخفضة مقارنة بالسنة الماضية بـــ 6 444 655 دج، يعود السبب في ذلك إلى السندات الموضوعة في البنك أي المنتجات المالية التي ساهمت بـــ 000 375 2 د ج.

8-النتيجة العادية قبل الضرائب : لسنة 2015 هي 273 567 34 د ج أما سنة 2016 هي 666 002 8 4 بزيادة قدرها 393 435 13 د ج ،أما في سنة2017 النتيجة العادية قبل الضريبة 831 343 93 د ج الزيادة المحققة مقارنة بالسنة الماضية قدرت بـــ 165 341 45د ج ويعود السبب إلى ارتفاع النتيجة العملياتية و النتيجة المالية.

9 - صافي نتيجة السنة المالية: قدرت في سنة 2015بـــ 273 567 34 د ج ولسنة 2016 قدرت بـــ666 002 48 د ج بزيادة قدرت ب393 435 13 د ج .

و في سنة 2017 قدرت النتيجة 429 898 93 د ج و هي في الزيادة مقارنة بالسنة الماضية بـــ 762 895 45دج و هذا ما يدل أن المؤسسة في تطور مستمر من خلال توسيع نشاطاتها و حسن استغلال إمكانيتها و مواردها .

المطلب الثالث: تقييم مردودية المؤسسة divindus وحدة البويرة .

يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من المردودية (مردودية النشاط أو التجارية ، المردودية الاقتصادية ، المردودية المالية).

أولا - مردودية النشاط (التجارية):

يمكن حسابها بالاعتماد على مؤشرين هما:

الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال

الهامش الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

جدول رقم (05) : حساب مردودية النشاط **الوحدة : دج**

البيان / السنوات	2015	2016	2017
الفائض الإجمالي للاستغلال	78 963 233	97 950 903	200 273 352
النتيجة الصافية	34 567 273	48 002 666	93 898 428
رقم الأعمال	242 024 423	278 480 313	417 092 007
الهامش الإجمالي للاستغلال	%32.62	%35.17	%48.01
الهامش الصافي	%14.24	%17.23	%22.51

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول النتائج للسنوات (2015-2016-2017)

❖ **التعلـــــيق :**

نلاحظ من الجدول أن نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال لسنة 2015 تقدر بقيمة 32.62%، وهـي نسـبة مقبولـة ، فالمؤسسـة تسـتطيع تغطيـة الاهتلاكـات التـي تعتبـر بمثابـة مكافـأة للـرأس المـال الاقتصادية وتغطية المؤونات التي تؤمن ممتلكات المؤسسة وتغطية الخسائر الاستثنائية ، أما في سنة 2016 تقدر نسبة الزيادة 35.17% فقدرة المؤسسة على توليد فائض إجمالي أكبر من رقم الأعمال زادت بـــ 2.55%. وخلال سنة 2017 تقدر بقيمة 48.01% الزيادة المحققة هي 12.84% المؤسسة عام بعد عام تزيد من قدرتها على توليد فائض إجمالي للاستغلال.

نسبة الهامش الصافي المحققة خلال دورة 2015 كانت 14.24 % ،أما في العام الموالي كانت 17.23% الزيادة المحققة هي2.99%، في سنة 2017 النسبة المحققة هي 22.51% ، فالزيادة

المحققة هي 5.28% فنلاحظ نسبة الهامش الصافي المحققة خلال هذه السنوات في زيادة ،أي أن قدرة المؤسسة على تحكم في تكاليف الاستغلال.

ثانيا – حساب المردودية الاقتصادية الإجمالية بدلالة الفائض الإجمالي للاستغلال

يمكن حسابها كمايلي :

المردودية الاقتصادية الإجمالية = فائض الإجمالي للاستغلال / مجموع الأصول

جدول رقم (06) : حساب مردودية الاقتصادية الإجمالية الوحدة : دج

السنوات / البيان	2015	2016	2017
فائض الإجمالي للاستغلال	78 963 233	97 950 903	200 273 352
مجموع الأصول	874 101 462	1 125 076 724	1 235 195566
مردودية الإجمالية	%9	%8.7	%16.2

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية وجدول النتائج للسنوات (2015-2016-2017)

❖ **التعليـــــق:**

نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية بدلالة الفائض الإجمالي للاستغلال خلال السنوات الثلاث 2015 و 2016 و 2017 حيث قدرت بـــ 9% و8.7% و 16.2% على التوالي، وكانت النسبة جيدة سنة 2017 ويفسر هذا على حسن استخدام الأصول الاقتصادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة أما في سنة 2015، 2016 حيث حققت انخفاض في قيمة المردودية في سنة2016 مقارنة لسنة 2015 بنسبة (0.3- %) وهذا الانخفاض لا يشكل خطر على المؤسسة، أما في سنة 2017 فكانت الزيادة مقارنة في سنة 2016 هي (7.5%) .

ثالثا – المردودية الاقتصادية الصافية بدلالة نتيجة الاستغلال: يمكن حسابها كما يلي :

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال / مجموع الأصول

جدول رقم (07) : حساب المردودية الاقتصادية الصافية **الوحدة : دج**

السنوات / البيان	2015	2016	2017
النتيجة الاستغلال	39 147 954	55 143 430	100 309 948
مجموع الأصول	874 101 462	1 125 076 724	1 235 195566
المردودية الاقتصادية الصافية	%4.4	% 4.9	%8.12

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية وجدول النتائج للسنوات (2015-2016-2017)

❖ **التعليـــــق :**

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت مردودية الاقتصادية خلال ثلاثة سنوات للدارسة التي قدرت بمعدل 4.4 %، 4.9% ، 8.12 % خلال السنوات 2015، 2016 ، 2017 على التوالي تفسير هذه الزيادة بحسن استخدام الأصول الاقتصادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة خلال هذه السنوات .

رابعا- المردودية المالية :

يمكن حسابها من العلاقة التالية :

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

جدول رقم (08) : حساب المردودية المالية **الوحدة : دج**

البيان / السنوات	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	34 567 273	48 002 666	93 898
الأموال الخاصة	216 498 755	260 679 024	383 433 861
المردودية المالية	0.159	0.184	0.244
المردودية المالية%	%15.9	%18.4	%24.4

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية وجدول النتائج للسنوات (2015-2016-2017)

❖ التعليـــــق:

نلاحظ من خلال الجدول قدرت المردودية المالية لسنة 2015 بـــ 0.159دج وهذا يعنى أن الدينار الواحد الذي يستثمره أصحاب رأس المال في المؤسسة يولد ربح قدره 0.159 دينار ، وفي سنة 2016 ارتفعت مردودية المؤسسة ، حيث الدينار الواحد المستثمر من رأس المال ينتج عنه 0.184 دينار جزائري وفي سنة 2017 المردودية المالية بلغت 0.244 دينار جزائري، الدينار المستثمر من رأس المال يعطي لصاحبه 0.244 دينار جزائري كالربح ، والسبب في ذلك يعود إلى زيادة الأموال الخاصة من خلال النتيجة الصافية بعد قرار تخصيص .

- معدلات المردودية المالية خلال السنوات الثلاثة مرتفعة مع المعدلات المعمول بها في البنوك .

خامسا- أثر الرفع المالي :

بعد حساب المردودية الاقتصادية والمردودية المالية نقوم بحساب أثر الرفع المالي والذي يساوي الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية حسب العلاقة التالية :

أثر الرفع المالي = المردودية المالية – المردودية الاقتصادية

أثر الرفع المالي (2015) = 15.9 – 4.4 = 11.5%.

أثر الرفع المالي (2016) = 18.4– 4.9 =13.5%.

أثر الرفع المالي (2017) = 24.4– 8.12= 16.28 %.

نلاحظ أن أثر الرفع المالي للسنوات الثلاثة كان موجبا فهو يلعب دورا ايجابيا أي أن مديونية المؤسسة أثرت بالإيجاب في مردودية المؤسسة.

المطلب الرابع: اثر الرقابة المالية في مؤسسة divindus وحدة البويرة :

تقوم المؤسسة بالرقابة الداخلية من اجل تقييم نظام الرقابة الداخلية و بالتالي اكتساب القدرة علي التحكم في الأخطاء التي يمكن أن تواجهها، و تجنب سوء التسيير.

أولا– المراقب المالي: يقوم بوضع مخطط شهري يحتوى على مختلف المهام أو الأعمال المراد القيام بها خلال شهر، أو العناصر التي سيتم مراجعتها على كافة أنشطة المؤسسة.

ثانيا– سير عملية الرقابة في المؤسسة divindus **وحدة البويرة** : وتكون عن طريق:

- **الرقابة الداخلية:** تقوم مصلحة المحاسبة و المالية بمراقبة أنشطتها مع البنك حيث تكون عملية الرقابة الداخلية عن طريق الحصول على ما تحتاجه من معلومات دقيقة لإعداد الوثائق و القوائم المالية و المتمثلة في الميزانية و دفتر الأستاذ و جدول النتائج.....الخ.

تقوم مصلحة المحاسبة و المالية بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع البنك التي تتعامل معه المؤسسة، من خلال مراجعة حساباتها بواسطة سجل البنك و يتم مقارنتها مع جدول العمليات البنكية و إعادة النظر في الملفات ثم تسجيل الملاحظات اللازمة.

لوحظ أن هناك شيك رقم01 بمبلغ 20 000.00دج و شيك أخر، رقم02 بمبلغ95. 820 39 دج، لم يتم سحبهم من طرف الموردين.

وبعد تسجيل الملاحظات من قبل مصلحة المحاسبة و المالية يقوم المراقب المالي بإعداد تقارير شهرية عن نتائج عملية المقاربة.

- **الرقابة الخارجية:** تتم عملية الرقابة الخارجية للمؤسسة من طرف الجمعية العامة، حيث تقوم بزيارة المؤسسة و الحصول على معلومات لإعداد التقارير اللازمة و ذلك لسير جيد للمؤسسة.

و بعد الانتهاء من عملية إعداد التقارير يقوم محافظ الحسابات بدراسة و فحص حسابات المؤسسة وعرضها على الجمعية العامة و الاطلاع على جملة من الوثائق و القوائم المالية و المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج.....الخ.

تقوم الجمعية العامة بفحص جميع حسابات الميزانية في نهاية كل سنة في n/12/31،تقوم بتقديم تعليمات و الملاحظات المسجلة أثناء عملها وفي الأخير تقدم الجمعية العامة تقرير شامل و كامل يحتوي على جملة من الملاحظات حيث قررت الجمعية العامة إذا لم يتم سحب المبالغ بعد خمسة سنوات تصبح من نصيب المؤسسة .

– وفي الأخير نستنتج أن المؤسسة تقوم برقابة داخلية و تخضع لرقابة خارجية، و ذلك عن طريق إعداد تقارير شهرية و سنوية، لان عملية الرقابة هي التي تحدد الأخطاء و الانحرافات ليتم تصحيحها في الوقت المناسب، و بالتالي رفع من مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة والسير الجيد لأدائها المالي، مما يسمح لها بمواكبة التطورات السريعة وإيجاد المكانة لها في السوق .

خلاصـــة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة مقاولة أشغال الكهرباء الريفية بالبويرة حاولنا معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة المالية في تقييم أدائها المالي و ذلك بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة و بعد إجراء عملية التقييم باستخدام نسب المردودية الاقتصادية ،المالية و مردودية النشاط لسنوات 2015-2016-2017 تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- تؤثر الرقابة المالية على التقييم المالي بشكل كبير و يكون هذا التأثير بصورة ايجابية أكثر منه سلبا،حيث يعتبر تقييم الأداء المالي بمثابة قاعدة للبيانات يستعين بها صاحب القرار في اتخاذ معظم القرارات.
- تعتمد المؤسسة على تقارير شهرية و سنوية لكن الأكثر ممارسة هي تقارير شفوية لأنها تضمن الحصول على البيانات و المعلومات بصفة دورية و منتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة على اكتشاف الأخطاء فور وقوعها و العمل على تداركها في المستقبل ،و هذا ما يعكس على نتائج المؤسسة.
- تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاثة مما يبين أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزامات قصيرة الأجل.
- حققت المؤسسة مرد ودية مالية كافية في السنوات الثلاث مقاربة بأسعار الفائدة السائدة في السوق فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة.
- كان أثر الرفع المالي موجب، وهذا دليل على الدور الايجابي الذي تلعبه المديونية، فالاقتراض كان له اثر موجب على مردودية المؤسسة .
- إن عملية تقييم الأداء المالي عملية رقابية تستخدم للحكم على المكانة المالية للمؤسسة ووضعيتها التنافسية.

خاتمة

تعمل الرقابة المالية في المؤسسة على رفع الكفاءة الإنتاجية ، فهي عملية أساسية و حساسة تساهم في تقييم الأداء المالي لها ،من خلال الدور البارز الذي تلعبه في المحافظة على رأسمال وحمايته، من اجل القضاء على الآثار السلبية التي يتسبب فيها سوء التسيير ،وتنظيم أموال المؤسسة مما يؤدي إلى كشف الأخطاء قبل وقوعها، بل أيضا تصحيحها في الوقت المناسب ،كما أن تقييم الأداء يسمح بمعرفة المكانة التي وصلت إليها المؤسسة ،و الذي يقوم على فحص و مراقبة القوائم المالية وكذا تحليل النسب المالية ،التي تبين المركز المالي للمؤسسة،ويجب إخضاع كل نشاطات المؤسسة إلى رقابة داخلية وخارجية لضمان الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و ذلك عن طريق الإشراف و الفحص و المتابعة ، لإعداد تقارير يومية ، شهرية ،سنوية ، يسهر عليها المراقب المالي.

- يجب على الهيئات الرقابية أن تكون أكثر صرامة ،للقضاء على ظاهرة الفساد بمختلف أشكاله الذي أصبح يهدد الاقتصاد في العمق على ضوء تفشي الفضائح المالية، التي انتشرت بشكل مخيف في جميع القطاعات العمومية.

- **اختبار الفرضيات**:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من الرقابة المالية والأداء المالي، و كذا محاولة تبيان دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية تمكنا من استنتاج ما يلي:

- **الفرضية الأولى**: جمع المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسة خطوة مهمة لتسهيل عملية الأداء، حيث يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد النتائج للحكم على مكانة المؤسسة ،ووضعيتها المالية و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** يمكن تقييم الأداء المالي باستخدام نسب المردودية.فرضية صحيحة.
- **الفرضية الثالثة :** تعتبر الرقابة المالية كأداة ضغط لتقييم الأداء المالي حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلا إجراءات التي تتبعها من أجل تقييم الأداء هذه الإجراءات هي التي تمثل وسيلة ضغط لتقييم الأداء المالي وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

و أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال البحث هي:

- الرقابة المالية تلعب دور أساسي و رئيسي حيث تمكن المؤسسة من كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، وتصحيحها في الوقت المناسب.
- تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

- تعتمد المؤسسة في تقييم أدائها المالي على معايير تاريخية، أي الاعتماد على السنوات الماضية في تعطي الاتجاه العام للمؤسسة وكشف مواطن القوة و الضعف .

- يتحقق الأداء في المؤسسة ببلوغ الأهداف بأقل التكاليف، وهذا يعني أن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو التوفيق بين الكفاءة و الفعالية.

- مؤشر المردودية يعتبر من أهم المؤشرات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- لا يمكن أن يكون تقييم جيد إن لم يحسن المسيرين انتقاء المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء في المؤسسة.

- حققت المؤسسة مردودية كافية في السنوات الثلاثة مقاربة بأسعار الفائدة السائدة في السوق فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء اعتمادها على الديون.

- تعتبر مؤسسة Divindus من المؤسسات الوطنية المحلية التي تطمح لإيجاد الظروف الملائمة و المناسبة للاستمرار و البقاء و توسيع نشاطاتها وتحقيق أهدافها بالدرجة الأولى.

-الاقتراحات :

بعد النتائج تم الوصول إليها وثبات صحة الفرضيات نقدم جملة من الاقتراحات**:**

- يجب أن يكون هناك تكامل بين مهام الرقابة الخارجية و الرقابة الداخلية في المؤسسة، لكي نستطيع الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.
- توفير الأجهزة الحديثة للرقابة المالية يساعد المؤسسة على الحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- تكثيف الجهود لتوفير دورات تدريبية مخصصة للإطارات و الموظفين.
- ضرورة مراجعة العوامل التي تساهم في تدني مستوى الرقابة المالية الداخلية و المتمثلة في التخطيط الفعال لإجراءات الرقابة و غياب المساءلة و العدالة،والتي يمكن أن تكون سببا في انتشار الفساد .
- حوكمة القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة من التمويل والاستثمار وتوزيع النتائج.

- أفاق الدراسة:

لقد تبين لنا من خلال دراسة موضوع دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، بأن هناك مواضيع أخرى مرتبطة بهذا الموضوع، وهناك جوانب جديرة للبحث و الدراسة، نقترحها لكي تكون مواضيع بحث في المستقبل منها:

- دور نظم المعلوماتية في تحسين الرقابة المالية في المؤسسات الحكومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية الكتـــــب :

1- إبراهيم محمد المحاسنة " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" دار جرير، الأردن.

2- إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي، "التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات" ، دار وائل للنشر ، الأردن 2006.

3- بسام عوض عبد الرحيم عياصرة " الرقابة المالية في النظام الاقتصادي الإسلامي "دار الحامد ، الأردن ، 2009.

4- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية،بيروت،,1986.

5- زاهد محمد ديري ، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2011.

6- السعيد عبد الرزاق بن حسين " اقتصاد وتسيير المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2002

7- سليمان خالد المعايطة ، قاسم الحسيني ، المحاسبة الحكومية ، دار المناهج ، الأردن، 2015 .

8- صباح عبد الرحمن ، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح ، دار زهران، الأردن 1998.

9- صلاح الدين حسن السيسي " نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء في المؤسسات المالية " دار الوسام للطبع والنشر ، لبنان 1998.

10- عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإدارة ، دار الجامعية الحديد للنشر ، مصر 2002

11- عقل محمد مفلح، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي "مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن 2014.

12- علي الشريف " الإدارة المعاصرة "الدار الجامعية، مصر، 2003

13- عوف محمود الكفراوي ،الرقابة لمالية في الإسلام ،الطبعة الثالثة ،مصر .

14- عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق ،الطبعة الثالثة ،مطبعة الانتصار لطباعة الافست، مصر .

15- فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان " إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر " دار وائل للنشر الأردن طبعة الثانية، 2006.

16- كتوش عاشور ،المحاسبة العامة أصول و مبادئ و آليات تسير الحسابات وفق ، ديوان المطبوعات جامعية ،الجزائر الطبعة الثانية ، سنة،2013.

17- محمد إبراهيم " الإدارة المالية "، دار المناهج، الأردن ،2007.

18- محمد محمود الخطيب " الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات" دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن،2010 .

19- هوام جمعة ، تقنيات المحاسبة المعمقة لدليل المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الجزء الثاني ،سنة 2002.

❖ المجالات :

1 - عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم " مجلة الباحث" ،مجلة علوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، جزائر، العدد الأول 2001.

2- الشيخ الداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث، جامعة الجزائر ،العدد السابع ،2009- 2010.

❖ الرسائـــــل و الأطروحات :

1- بركات ربيعة " دور تقييم الأداء في تحسين الخدامات العمومية " ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2005 – 2006.

2-بلوم السعد " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم" ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة ، جزائر ،2007-2008 .

3- بوسفط أمال "الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال ، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا "،ماجيستر ،علم الاجتماع العمل و التنظيم ،قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2015- 2016 .

4- حسام درعزيني ، الرقابة المالية ، ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .

5- رامي احمد فروانة ،"تقويم وتطوير الدور الرقابي للديوان الرقابة المالية و الإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية "، ماجيستر ، تخصص محاسبة ، جامعة غزة ، 2011.

6- عادل عشي " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل " ماجستير،تسير المؤسسات ،علوم التسيير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جزائر 2010-2011.

7- علي خلف الله ، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف ن الانحرافات ، ماجستير، في التحليل المالي ، كلية الإدارة و الاقتصاد الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك2008.

8- مبارك محمد الدوسري" تقييم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المؤسسات عامة" ماجستير، تخصص محاسبة ،كلية الأعمال ،الكويت2010-2011.

❖ **الملتقيـــــــات :**

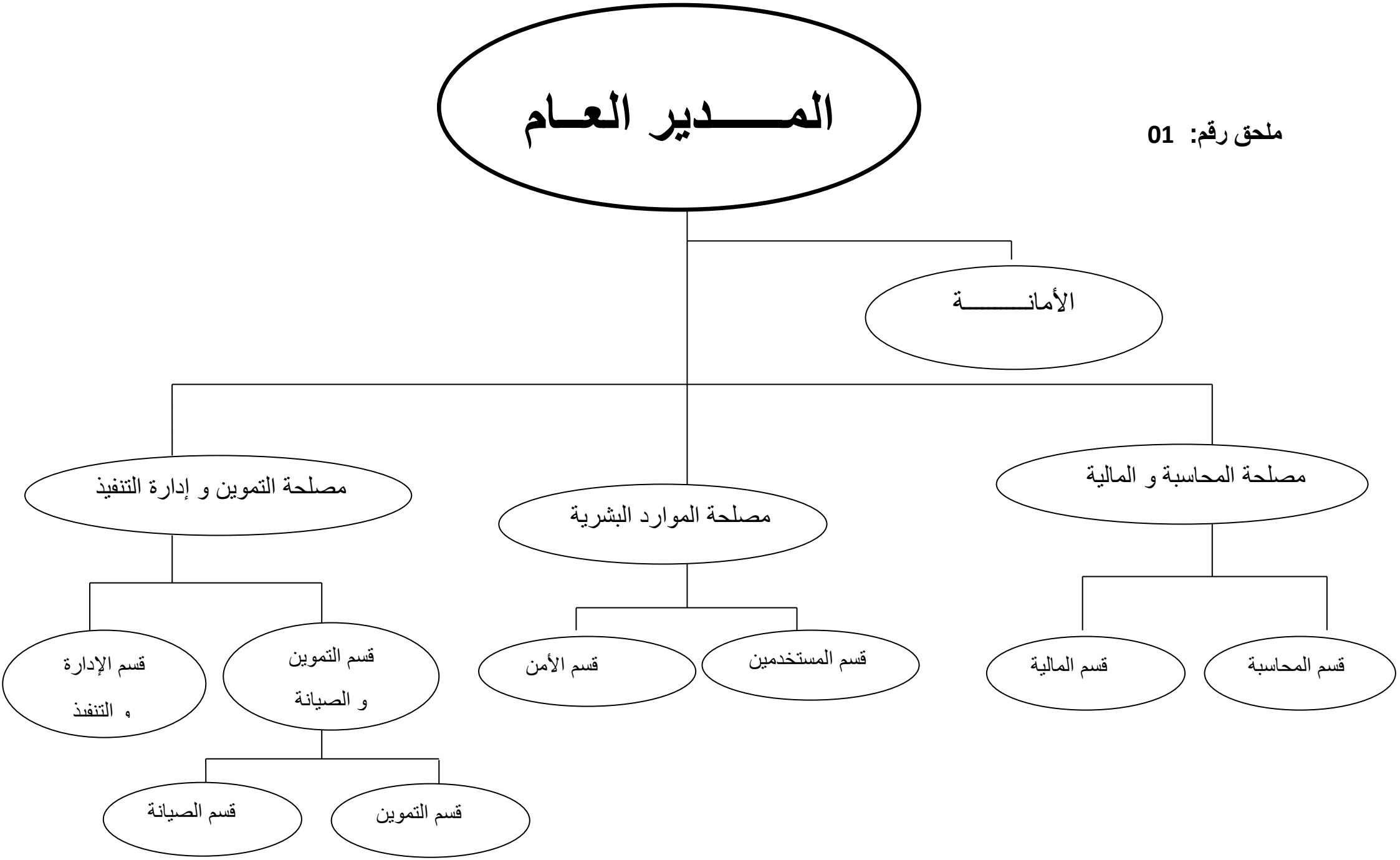
1- بن نذير نصر الدين ، شملال أيوب" لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE" المؤتمر الوطني الأول " مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع "، جامعة البليدة 2، الجزائر ، يوم 2017/04/25.

❖ **القوانين والمراسيم :**

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة المالية القانون المتعلق بالنظام المحاسبي المالي، العدد 46/19،الصادرة في 25 مارس 2009.

فهرس الملاحق

ملحق رقم: 01


المـــــدير العـام
الأمانـــــــة
مصلحة التموين و إدارة التنفيذ
مصلحة الموارد البشرية
مصلحة المحاسبة و المالية
قسم الإدارة و التنفيذ
قسم التموين و الصيانة
قسم الأمن
قسم المستخدمين
قسم المالية
قسم المحاسبة
قسم الصيانة
قسم التموين

DIVINDUS-SERUB UNITE DE BOUIRA
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA
N° D'IDENTIFICATION:099805022222072

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	Net 2015
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	208 050	65 020	143 030
Immobilisations corporelles	0	0	0
Terrains	261 733 550	0	261 733 550
Bâtiments	39 506 336	38 750 842	755 494
Autres immobilisations corporelles	106 123 209	62 234 284	43 888 925
Immobilisations en concession	0	0	0
Immobilisations encours	469 832	0	469 832
Immobilisations financières	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	23 290 019	0	23 290 019
Impôts différés actif	2 029 419	0	2 029 419
TOTAL ACTIF NON COURANT	433 360 415	101 050 145	332 310 270
ACTIF COURANT	0	0	0
Stocks et encours	121 937 940	1 677 084	120 260 856
Créances et emplois assimilés	0	0	0
Clients	335 084 240	40 301 240	294 783 001
Autres débiteurs	32 080 678	0	32 080 678
Impôts et assimilés	36 652 416	0	36 652 416
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0
Trésorerie	58 014 241	0	58 014 241
TOTAL ACTIF COURANT	583 769 515	41 978 324	541 791 192
TOTAL GENERAL ACTIF	1 017 129 930	143 028 468	874 101 462

ملحق رقم:02

DIVINDUS-SERUB UNITE DE BOUIRA
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA
N° D'IDENTIFICATION:099805022222072

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	2016
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	208 050	85 825	122 225
Immobilisations corporelles	-	-	-
Terrains	261 829 270	-	261 829 270
Bâtiments	39 410 616	38 750 842	659 775
Autres immobilisations corporelles	106 901 028	72 587 389	34 313 639
Immobilisations en concession	-	-	-
Immobilisations encours	469 832	-	469 832
Immobilisations financières	-	-	-
Titres mis en équivalence	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-
Autres titres immobilisés	47 500 000	-	47 500 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	38 343 466	-	38 343 466
Impôts différés actif	2 029 419	-	2 029 419
TOTAL ACTIF NON COURANT	496 691 681	111 424 055	385 267 626
ACTIF COURANT	-	-	-
Stocks et encours	251 250 335	1 677 084	249 573 251
Créances et emplois assimilés	-	-	-
Clients	457 196 507	53 863 812	403 332 695
Autres débiteurs	34 897 497	2 150 672	32 746 825
Impôts et assimilés	53 675 477	-	53 675 477
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-
Disponibilités et assimilés	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie	480 850	-	480 850
TOTAL ACTIF COURANT	797 500 665	57 691 567	739 809 098
TOTAL GENERAL ACTIF		169 115 622	1 125 076 724

ملحق رقم:03

DIVINDUS-SERUB UNITE DE BOUIRA
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA
N° D'IDENTIFICATION:099805022222072

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT 2017	AMO/PROV	NET 2017
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	208 050,00	117 032,09	91 017,91
Immobilisations corporelles	-	-	-
Terrains	261 829 269,82	-	261 829 269,82
Bâtiments	39 410 616,23	38 750 841,55	659 774,68
Autres immobilisations corporelles	108 101 781,28	87 596 152,96	20 505 628,32
Immobilisations en concession	-	-	-
Immobilisations encours	469 832,00	-	469 832,00
Immobilisations financières	-	-	-
Titres mis en équivalence	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-
Autres titres immobilisés	47 500 000,00	-	47 500 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	28 964 674,25	-	28 964 674,25
Impôts différés actif	2 584 016,40	-	2 584 016,40
TOTAL ACTIF NON COURANT	489 068 239,98	126 464 026,60	362 604 213,38
ACTIF COURANT	-	-	-
Stocks et encours	423 756 574,18	1 677 083,87	422 079 490,31
Créances et emplois assimilés	-	-	-
Clients	540 923 459,94	129 645 988,51	411 277 471,43
Autres débiteurs	26 305 897,04	2 150 671,78	24 155 225,26
Impôts et assimilés	11 266 268,08	-	11 266 268,08
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-
Disponibilités et assimilés	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie	3 812 897,07	-	3 812 897,07
TOTAL ACTIF COURANT	1 006 065 096,32	133 473 744,16	872 591 352,16
TOTAL GENERAL ACTIF	1 495 133 336,29	259 937 770,76	1 235 195 565,54

ملحق رقم :04

DIVINDUS-SERUB UNITE DE BOUIRA
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA
N° D'IDENTIFICATION:099805022222072

BILAN (PASSIF)		
LIBELLE	**NOTE**	**2015**
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		405 764 000
Capital non appelé		0
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		62 452 352
Ecart de réévaluation		0
Ecart d'équivalence (1)		0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		32 838 909
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-284 556 506
Part de la société consolidante (1)		0
Part des minoritaires (1)		0
TOTAL I		216 498 755
PASSIFS NON-COURANTS		0
Emprunts et dettes financières		398 839 472
Impôts (différés et provisionnés)		3 092 666
Autres dettes non courantes		0
Provisions et produits constatés d'avance		11 344 339
TOTAL II		413 276 477
PASSIFS COURANTS:		0
Fournisseurs et comptes rattachés		156 866 866
Impôts		50 498 729
Autres dettes		36 960 635
Trésorerie passif		0
TOTAL III		244 326 230
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		874 101 462

ملحق رقم: 05

DIVINDUS-SERUB UNITE DE BOUIRA
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA
N° D'IDENTIFICATION:099805022222072

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		93 898 428
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-
Comptes de liaison		289 535 433
Part de la société consolidante (1)		-
Part des minoritaires (1)		-
TOTAL I		383 433 861
PASSIFS NON-COURANTS		-
Emprunts et dettes financières		341 248 205
Impôts (différés et provisionnés)		3 092 666
Autres dettes non courantes		-
Provisions et produits constatés d'avance		11 234 854
TOTAL II		355 575 725
PASSIFS COURANTS:		-
Fournisseurs et comptes rattachés		291 954 609
Impôts		59 851 557
Autres dettes		78 298 435
Trésorerie passif		66 081 378
TOTAL III		496 185 979
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 235 195 566

ملحق رقم : 07

DIVINDUS-SERUB UNITE DE BOUIRA

البيان	2 017	2016	2015
المبيعات و المنتوجات الملحقة	203 403 820	190 913 052	201 411 569
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع	208 537 019	87 567 262	40 612 854
الإنتاج المثبت	-		
إعانات الإستغلال			
خدمات بين الوحدات	5 151 167		
1- إنتاج السنة المالية	417 092 007	**278 480 313**	**242 024 423**
المشتريات المستهلكة	- 118 225 881	-124 634 978	-120 711 286
الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى	- 22 144 804	-26 463 868	-18 590 562
2- استهلاك السنة المالية	- 140 370 685	**-151 098 845**	**-139 301 848**
3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)	276 721 322	**176 525 053**	**145 432 767**
أعباء المستخدمين	- 76 103 302	-78 133 633	-60 969 787
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	- 344 668	-440 517	-5 499 747
4- إجمالي فائض الإستغلال	200 273 352	**97 950 903**	**78 963 233**
المنتجات العملياتية الأخرى	6 190 187	975 690	1 739 841
الأعباء العملياتية الأخرى	- 15 661 191	-6 316 750	-2 940 393
المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	- 91 537 400	-39 360 762	-38 652 727
استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات	1 045 000	1 894 350	38 000
5- النتيجة العملياتية	100 309 948	**55 143 430**	**39 147 954**
المنتوجات المالية	2 375 000		
الأعباء المالية	- 9 341 118	-7 140 763	-4 580 681
6- النتيجة المالية	- 6 966 118	**-7 140 763**	**-4 580 681**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)	93 343 831	**48 002 666**	**34 567 273**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	554 597		
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية			
مجموع منتجات الأنشطة العادية	426 702 194	**330 493 938**	**286 512 456**
مجموع أعباء الأنشطة العادية	- 332 803 766	**-282 491 272**	**-251 945 183**
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية	93 898 428	**48 002 666**	**34 567 273**
عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)	-		
عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)	-		
9- النتيجة غير العادية	-		

10- صافي نتيجة السنة المالية	93 898 428	**48 002 666**	**34 567 273**

ملحق رقم:08