

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر الرقابة الداخلية في تحسين أداء الإدارة المالية
دراسة حالة خزينة ولاية ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
د. علية عبد الباسط عبد الصمد	بوطبشة ملاك	1
	كعوش إكرام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لطرش جمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. علية عبد الباسط عبد الصمد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. طويل حدة

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر و عرفان

الحمد والثناء والشكر لله تعالى على نعمه وعلى توفيقنا لإنجاز هذا العمل

"من لا يشكر الناس لا يشكره الله"

من هذا المنبر نتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات الامتنان للأستاذنا المشرف "د. عليّة عبد الباسط عبد الصمد"

لتكريمه بقبول الإشراف على هذه المذكرة وللجهد الكبير والوقت الثمين الذي بذله من خلال توجيهاته ومتابعته

لنا من بداية هذه الرسالة وحتى إكمالها وخروجها إلى النور

فجزاه الله كل خير وجعل عمله هذا في ميزان حسناته

كما أوجه الشكر لكل عمال خزانة ولاية ميله

وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

إهداء

"وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

أعطيتنا يا رب فأكفيتنا، ووسعت علينا حتى أرضيتنا،

اللهم كل الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

إلى رجل الأمان إلى من علمني وحرص على اتباع طرق القرآن إلى من ربان ووجهني وعلمني كل

ما تحمله الحياة من معاني إلى من جعلني أترعرع بين كتب الدين الشعر والأدب إلى سندي أبي.

إلى نبع الحنان إلى البراءة. العفة والنقاء إلى من علمتني الطيبة و صفات بنت حواء إلى من

حرصت أن تزرع في نفسي مكارم الأخلاق إلى قلبي أمي.

إلى أخواني أميرات أبي أمال، أنفال و إنصاف.

إلى أخوينا التوأم المتميز شبلا أبي آوم وأصيل.

إلى صهري بل أقول أخي الطيب وليد.

إلى صديقتي وأختي ملاكي.

إلى نفسي

إلى عائلتي وأحبتي وكل من ساهم في إنجاح هذا العمد.....

إكرام

إهداء

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

ما بين يقينٍ وصبر، وخطئٍ ثقيلٍ مشيت على أملٍ لا ينكسر وصلت... وصلت بعد لياليٍ كان فيها الصمت
رفيقًا، والتعب صديقًا، والحلم عزيرًا.

اليوم، لا أنظر إلى الوراء بحسرة، بل أنظر إليه بفخر.

ها أنا اليوم، أقف في لحظةٍ طال انتظارها، لحظة ينحصر فيها اسمي من بين الصفحات، مكللاً بشرف
العلم، ومحورًا بتوقيع الصبر.

فالحمد لله الذي أنار طريقي، وثبت خطاي، وبلغني هذه المنزلة، رغم تعرجات الدرب وثقل الأيام.
أهدي هذا العمل المتواضع، وهذه الصفحة الجميدة من حياتي:

إلى من كان ظري حين مالئت الدنيا، وعزوتي حين خفت صوتي، إلى أبي، رجل المواقف ومصدر
الفخر الذي لا يزول.

إلى من كانت دعواتها سرّي، ودعوتها نورًا في عتمتي، إلى أمي، نور عيني ومنى قلبي.

إلى أُماني وباسمين، لستما مجرد اسماء، أنتما بعضي الذي لا يُقال، وضلعي الذي لم يخذلني يومًا.

إلى إكرام، رفيقة تعبٍ لا ينسى، وصديقة دربٍ ما زادها التعب إلا وفاء. كنتِ السند حين تخلى الجميع،
واليقين حين ضعف كل شيء.

ولِي نفسي... نعم، إليك، يا من سرت في عتمةٍ لم تر النور، ثم فجرت منه فجرًا لا يُطفأ. رفعتِ رأسكِ
بعد كل سقوط، واليوم... ترفعينه فخرًا.

هذا الإنجاز ليس مجرد ورقة... بل ذاكرةٌ تعبٍ، وخارطةٌ أمل، ووعدٌ بأن القادم أجملُ بأذن الله.

ملاك

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
	مقدمة عامة
41-2	الفصل الأول: عموميات حول الرقابة الداخلية وتفعيل الأداء
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية
3	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
5	المطلب الثاني: مقومات ومكونات الرقابة الداخلية
8	المطلب الثالث: أدوات الرقابة الداخلية
10	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
10	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
13	المطلب الثاني: أنواع الأداء
14	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء
16	المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية لدعم الإدارة المالية
16	المطلب الأول: ماهية الإدارة المالية
19	المطلب الثاني: الرقابة في الإدارة المالية
23	المطلب الثالث: الأداء المالي في الإدارة المالية
41	خلاصة الفصل
72-43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لخزينة ولاية ميلة
43	تمهيد

44	المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية ميله
44	المطلب الأول: نشأة الخزينة العمومية - ولاية ميله -
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية ميله
48	المطلب الثالث: دور الخزينة العمومية لولاية ميله
50	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
50	المطلب الأول: الأساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الرقابة الداخلية
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
78	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الميزانية المالية بعناصرها الأساسية	30
02	الميزانية المالية المختصرة	32
03	نتائج اختبار الصدق والثبات الإشتياق	52
04	معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي	53
05	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	54
06	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.	55
07	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	56
08	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	57
09	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة الرقابة.	59
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تقييم المخاطر.	60
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء أنشطة الرقابة.	61
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المعلومات و الاتصال.	62
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الأداء المالي.	63
15	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	65
16	الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين بيئة الرقابة و الأداء المالي	66
17	الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين تقييم المخاطر و الأداء المالي	67
18	الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المعلومات و الاتصال و الأداء المالي	69
19	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	70
20	لانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد	70

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية - ميله-	46
02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	55
03	توزيع أفراد عينة وفق متغير السن	56
04	توزيع عينة دراسة وفق متغير مستوى التعليمي.	57
05	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	58

ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية داخل المؤسسة العمومية، من خلال تحليل العلاقة بين فعالية نظام الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المالي. اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من 60 موظفًا من موظفي الخزينة العمومية لولاية ميله. وتناولت الدراسة متغيرين أساسيين هما: نظام الرقابة الداخلية باعتباره المتغير المستقل، وأداء الإدارة المالية كمتغير تابع. كما انبثقت عن الإشكالية مجموعة من المتغيرات تمثلت في: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، نظم المعلومات والاتصال، والمتابعة والتقييم. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، باعتماد أدوات إحصائية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية بمختلف أبعاده وأداء الإدارة المالية، حيث يساهم هذا النظام بفعالية في تحقيق الأهداف المالية وضبط الموارد وتوجيهها بكفاءة من طرف المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المالي وشفافيته.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، الإدارة المالية، تقييم الاداء، الخزينة العمومية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal control in enhancing the performance of financial management within a public institution, by analyzing the relationship between the effectiveness of the internal control system and the level of financial performance.

The study relied on a questionnaire as the primary tool for data collection and was applied to a sample of 60 employees from the Public Treasury of the Wilaya of Mila.

The study addressed two main variables: the internal control system as the independent variable, and financial management performance as the dependent variable.

Several sub-variables emerged from the research problem, namely: control environment, risk assessment, control activities, information and communication systems, and monitoring and evaluation.

The data were analyzed using SPSS software, employing statistical tools.

The study concluded with a general finding that there is a statistically significant relationship between internal control in its various dimensions and the performance of financial management. This system effectively contributes to achieving financial objectives, managing and directing resources efficiently within the institution, which positively reflects on the quality and transparency of financial performance.

Keywords: Internal Control, Financial Management, Performance Evaluation, Public Treasury

مقدمة عامة

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتنامية التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بتبني استراتيجيات عمل مرنة وشاملة، تُمكنها من الاستمرارية والنمو في بيئة تنافسية لا تعرف الاستقرار. وهذا التوجه الحديث لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تأسيس بنية تنظيمية قوية، تقوم على ركائز إدارية وفنية متينة تُسهم في رسم السياسات العامة، وتحديد الأهداف، وضبط العمليات المختلفة. وتأتي الرقابة الداخلية في مقدمة هذه الركائز، بوصفها الأداة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في توجيه الأعمال، وضمان تنفيذها وفق ما هو مخطط له، وفي إطار القوانين والأنظمة المعمول بها. فالرقابة الداخلية ليست مجرد إجراء ثانوي، بل هي عملية إدارية مستمرة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق قدر عالٍ من الانضباط المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وحماية موارد المؤسسة من أي انحراف أو سوء استخدام. كما تساعد هذه المنظومة الرقابية على توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول الوضعية المالية للمؤسسة، مما يسهم في تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها كالمستثمرين، والدائنين، والجهات الرقابية.

أما فيما يخص الإدارة المالية، فهي تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة، إذ يُقاس نجاحها بقدرتها على تحقيق الأهداف المالية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، من خلال حسن توظيف الموارد المتاحة وتعظيم العوائد وتقليل التكاليف والمخاطر. وهنا تبرز أهمية الرقابة الداخلية، التي تُعد وسيلة الإدارة في تتبع الأداء المالي، وتحليل الانحرافات، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. كما تسهم هذه الرقابة في الحد من التلاعب المالي، والكشف عن أوجه القصور، وضمان صحة ودقة البيانات المالية التي تُبنى عليها الكثير من القرارات الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، فإن تقييم أداء المؤسسة والعاملين فيها يُعد من المجالات الحيوية التي يجب أن تخضع لنظام رقابي صارم وفعال، ليس فقط من أجل المراقبة والمتابعة، وإنما أيضًا بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تطويرها بشكل مستدام، بما يضمن تحقيق نتائج أفضل مستقبلاً، والمحافظة على قدرة المؤسسة التنافسية في بيئة دائمة التغير.

1 . إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل الرئيسي الموالي:

- ما أثر مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

2 . الأسئلة الفرعية:

وبغية الإلمام بهذا الموضوع أكثر يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات:

- ❖ ما مدى تأثير بيئة الرقابة على أداء الإدارة المالية؟
- ❖ هل يساهم تقييم المخاطر في تعزيز الأداء المالي للإدارة المالية؟

❖ إلى أي مدى تؤثر الأنشطة الرقابية على أداء الإدارة المالية؟

❖ ما مدى مساهمة نظم المعلومات والاتصال في تحسين أداء الإدارة المالية؟

3 . فرضيات الدراسة:

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

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية بكل أبعادها وبين أداء الإدارة المالية في المؤسسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية بكل أبعادها وبين أداء الإدارة المالية في المؤسسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

وللإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات الفرعية التالية:

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم السلوك المهني والالتزام بالإجراءات التنظيمية في بيئة الرقابة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم السلوك المهني والالتزام بالإجراءات التنظيمية في بيئة الرقابة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة الداخلية وتعزيز قدرة المؤسسة في إدارة مواردها المالية والتعامل مع التزاماتها المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة الداخلية وتعزيز قدرة المؤسسة في إدارة مواردها المالية والتعامل مع التزاماتها المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفعيل الجيد للرقابة الداخلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفعيل الجيد للرقابة الداخلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر نظام رقابي فعال واستقرار الأداء المالي وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر نظام رقابي فعال واستقرار الأداء المالي وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

4 . أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تؤديه الرقابة الداخلية كآلية لضبط وتوجيه أداء الإدارة المالية داخل المؤسسات العمومية، لاسيما في ظل تزايد التحديات الاقتصادية والمالية، والحاجة الملحة إلى ترشيد الإنفاق العمومي وضمان فعالية استخدام الموارد المالية.

وتكمن الأهمية أيضًا في تسليط الضوء على مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في دعم الإدارة المالية وتحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال دراسة حالة تطبيقية على مستوى الخزينة العمومية لولاية ميلة، ما يمنح البعد التطبيقي لهذه الدراسة قيمة إضافية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية والمالية وتحسين الأداء العام للمؤسسات.

5 . أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- ✓ التعرف على دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية.
- ✓ إبراز مفاهيم الرقابة الداخلية ومكوناتها وأدواتها وابعادها في بيئة العمل الإداري.
- ✓ التعرف على الأداء ومختلف طرق تقييمه.
- ✓ تسليط الضوء على أهم الأساليب والأدوات الرقابية على الإدارة المالية.
- ✓ اكتساب معارف جديدة.

6 . منهج الدراسة:

ان طبيعة الدراسة تتمحور حول دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية، اقتضت منا الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، إذ استخدمنا في المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يستدعي ذلك لإبراز المفاهيم والأساسيات....، أما منهج دراسة الحالة استخدم في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية ميلة، باعتبارها نموذجًا يعكس آليات الرقابة الداخلية المطبقة، ومدى تأثيرها على فعالية الإدارة المالية بالمؤسسة.

7 . حدود الدراسة:

تحددت الحدود المكانية لهذه الدراسة في الخزينة العمومية لولاية ميلة، باعتبارها الهيئة المالية العمومية التي تمثل الدولة على المستوى المحلي، وامتدت حدودها الزمنية خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2024 / 2025، وذلك بهدف دراسة دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء الإدارة المالية خلال هذه الفترة.

8 . الدراسات السابقة:

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

دراسة بومصباح صفية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العاملي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2023.

حيث كانت الإشكالية المطروحة على النحو التالي: ما هو البناء العاملي الذي يساهم في رفع فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من منظور النسب المالية باستخدام التحليل العاملي؟

وقد توصلت الباحثة في النهاية إلى نتيجة مفادها أن التحليل العاملي يعد أداة فعالية في تقييم الأداء المالي، حيث يمكن من تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء المالي، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. كما أوصت الباحثة بضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على التحليل العاملي ضمن أدوات التقييم المالي، وتكوين الكوادر المالية على استخدام البرامج الاحصائية المتقدمة.

دراسة منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2013 - 2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية والبورصات، جامعة الجزائر 3، 2019.

حيث كانت الاشكالية المطروحة على النحو التالي: كيف يمكن استخدام مختلف أدوات وأساليب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

وقد توصل الباحث في النهاية إلى نتيجة مفادها أن التحليل المالي يعد أداة ضرورية لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، والكشف عن الاختلالات المالية، مما يمكن الإدارة في اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على التحليل المالي كأداة لتقييم أدائها المالي، وتوفير التدريب اللازم للكوادر المالية على استخدام أدوات التحليل المالي المختلفة.

دراسة آمنة بوغابة وريمة بوكسكاس، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بومهرة أحمد قالمه، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة مالية، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، 2014.

حيث كانت الاشكالية المطروحة على النحو التالي: ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تفعيل وتحسين أداء الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وقد توصلت الباحثتان في النهاية إلى نتيجة مفادها أن الرقابة الداخلية تعد أداة وقائية واكتشافية، حيث تساهم في تقليص هامش الأخطاء والانحرافات المالية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والرفع من كفاءتها. كما أوصلت الدراسة بضرورة تعزيز الرقابة الداخلية لتطوير منظومة المؤسسة الاقتصادية واتخاذ قرارات تتوافق مع أهدافها المسطرة.

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

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

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

دراسة **عادل عشي**، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.

حيث كانت الاشكالية المطروحة على النحو التالي: ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

وقد توصل الباحث في النهاية إلى نتيجة مفادها أن التقييم المالي المنتظم والدقيق يعتبر أداة أساسية لتحسين أداء المؤسسة، إذ يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأداء، توجيه الإدارة نحو المعالجة المبكرة، كما أن استخدام أدوات التحليل المالي (كنسب السيولة، الربحية، المردودية، الهيكلية المالية...) يساهم في إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، ويُعزز من كفاءة اتخاذ القرار.

9 . هيكل الدراسة:

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

تناولنا في الفصل الأول عموميات حول الرقابة الداخلية وتفعيل الأداء بحيث تطرقنا إلى:

تناولنا في الفصل الأول عموميات حول الرقابة الداخلية وتفعيل الأداء

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية لدعم الإدارة المالية

خصصنا الفصل الثاني للدراسة الميدانية حيث يتم فيه تقديم الخزينة العمومية لولاية ميله كما ركزنا اهتمامنا على:

المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية ميله

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الأول

عموميات حول الرقابة الداخلية
وتفعيل الأداء

تمهيد :

مع تسارع وتيرة التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحديث، أصبحت الوحدات الاقتصادية أكثر تنوعاً وتعقيداً، الأمر الذي زاد من حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أدت هذه التحولات إلى بروز مشكلات إدارية متزايدة ناتجة عن اتساع حجم الأعمال وتعدد النشاطات، مما جعل المؤسسات عرضة لمخاطر متنامية قد تؤثر على استقرارها المالي والإداري. ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود نظام رقابة داخلية فعال يساهم في ضبط الأنشطة، وترشيد القرارات، وضمان حسن استخدام الموارد.

في المقابل، تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة إلى تحسين أدائها المالي وتحقيق استمرارية نشاطها في ظل بيئة اقتصادية مليئة بالتحديات. ويتطلب ذلك اعتماد آليات واضحة لقياس وتقييم الأداء بهدف التعرف على مستوى الإنجاز المالي ومدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة.

وبناءً على ما سبق، جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على العلاقة بين الرقابة الداخلية وتقييم الأداء ودورهما في دعم الإدارة المالية، وذلك من خلال تناول المحاور التالية:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية لدعم الإدارة المالية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

تُعد الرقابة الداخلية من الأسس الضرورية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والمالية. فهي تمثل نظامًا متكاملًا من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية الأصول، وضمان دقة المعلومات المالية، والامتثال للأنظمة والقوانين.

ورغم تفاوت أنظمتها باختلاف طبيعة المؤسسات، إلا أن هناك عناصر أساسية يجب توفرها لضمان فعاليتها، تشمل مقومات ومكونات وأدوات تؤطر هذا النظام وتدعمه. وفي هذا المبحث، سيتم التطرق إلى الرقابة الداخلية من حيث تعريفها، أهميتها، خصائصها، إضافة إلى مقوماتها، مكوناتها، والأدوات المعتمدة في تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

أولاً: تعريف الرقابة

مفهوم الرقابة ذو الأصل الأنجلو سكسوني يحمل عدة معاني، فهو يعني قدرة التحكم والتحكم في علم التسيير، أو هو القدرة على مواكبة التغيرات الطارئة في المحيط المتحرك باستمرار، كما يقصد به أيضا القدرة على تقويم السلوكيات وتحسين الأداء.

يقول "C-ALAZARD" أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف، كما يعرفها معجم المعاني الجامع وقاموس المعجم الوسيط على أنها " القيام بالمراقبة والإشراف على عمل".

وفي مجال الإدارة ومن الناحية المالية يعرفها قاموس المعجم الوسيط على أنها "التحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط الموضوعة والأهداف المحددة".

تعرف أيضا على أنها "قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة و تبعا لمعايير مناسبة محددة سلفا".¹

¹ / بوشخي عائشة، الرقابة و التدقيق الداخليين بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة تدقيق الاستثمارات بشركة تسوية و تهيئة و تعبيد الطرق STARR بولاية تلمسان-، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، المجلد 03 ، العدد02، 31-12-2020، ص 382

ثانياً: تعريف الرقابة الداخلية

عرفت الرقابة الداخلية وفقاً لمعيار التدقيق الدولي رقم (400) على أنها تتمثل في "كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة، والتي تتضمن الالتزامات بسياسات الإدارة وحماية الأصول واكتشاف الغش والخطأ ودقة السجلات وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب".

تعرف الرقابة الداخلية حسب معهد المدققين الأمريكي بأنها "نشاط تقييمي مستقل داخل المنظمة، يهدف إلى دراسة و تقييم مجموعة واسعة من الأنشطة نيابة عن المنظمة، و يشمل العمليات المالية و غير المالية، و مدى الالتزام بسياسة المنظمات القانونية، و تقييم الكفاءة التشغيلية و تحديد و متابعة الغش في المنظمة".¹ وتعرف أيضاً على أنها "تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر في بعض الأحيان ويقوم بها فئة من الموظفين لحماية الأصول وخدمة الإدارة العليا ومساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي وطرف المراقبات الأخرى".

كما يعرفها البعض بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل الشركة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية".²

ومن التعاريف الأكثر شمولية الذي تبنته الجمعيات المهنية في العالم هو تعريف لجنة رعاية المؤسسات COSO إذ عرفت الرقابة الداخلية بأنها: هي عمليات تتأثر بمجلس الإدارة والأفراد الآخرون في المؤسسة والتي يتم تصميمها لتعطي تأكيد معقول وليس مطلقاً أو تاماً حول تحقيق المؤسسة لأهداف كفاءة العمليات ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومدى الاعتماد على التقارير.

ويعرف الباحث الرقابة الداخلية بأنها: مجموعة من العمليات والسياسات والإجراءات المتبعة من قبل الإدارة والموظفين المنتمين لبيئة العمل داخل المؤسسة للتخفيف من المخاطر التي تشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف وإعطاء تأكيد معقول حول كفاءة العمليات ودقة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد و ضمان الالتزام بالقوانين وتحقيق جودة تبادل المعلومات.³

ثالثاً: أهمية الرقابة الداخلية

تؤدي قوة نظام الرقابة الداخلية إلى كفاءة وفعالية، ومتابعة وتقييم أنشطة المؤسسة وإلى الرفع من كفاءة أداء العاملين. إضافة إلى أنه يتسبب في بلوغ الأهداف النهائية المسطرة المعدة من قبل إدارة المؤسسة. كما يختصر

¹ / أمانة بالقارة محمد بوشريية، دور نظام خلية في تقييم مخاطر التدقيق -دراسة ميدانية لعينة من محافظي الحسابات والخبراء المحاسبين لولاية قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمالية JEF، المجلد 09، العدد 01، 2023-01-21، ص 138

² / نعمة كاظم حسين أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول وأموال المنظمة -دراسة تطبيقية في جامعة بابل-، مجلة جامعة بابل، المجلد 10، العدد 03، ص 900

³ / جاد الله خلف حميد رجب، تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO بالتطبيق في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الشمالية، شهادة الدبلوم العالي، تخصص التدقيق ومراجعة الحسابات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2020، ص 11

من مجال المراجعة و الاختبارات وكل الجهود التي يقوم بها كل من المراجع الخارجي ومساعديه، كون وجود نظام رقابة فعال يدفع بالمراجع الخارجي إلى اقتصار مجال المراجعة عن طريق إجراء مراجعة اختيارية بدلا من شاملة وهو يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها لإمكانية تجنبها.¹

رابعا: خصائص الرقابة الداخلية

يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص التي يمكن من خلالها تعيين درجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة و تتمثل هذه الخصائص في:²

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

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

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

المطلب الثاني: مقومات ومكونات الرقابة الداخلية

أولا: مقومات الرقابة الداخلية

يتميز نظام الرقابة الداخلية السليم بمجموعة من المقومات والمتمثلة فيما يلي:³

1 . وجود خطة تنظيمية سليمة: يجب أن تتضمن الخطة تحديد للمسؤوليات والصلاحيات وأن تكون قابلة لتضمين أي تعديلات مستقبلية، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المؤسسة وحجمها، ولا بد أن يراعي فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات مستقبلية.

¹ / جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص 08

² / عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 46

³ / توام زاهية، التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 33-34

2 . وجود نظام محاسبي سليم: يشمل النظام المحاسبي تعميم السجلات والدفاتر المستخدمة، وتحديد المستندات اللازمة وخطة سيرها في المراحل المختلفة، ووضع دليل مبوب للحسابات بحيث يكفل سرعة التعرف على الحسابات وتسجيل العمليات في الدفاتر، واستخدام الوسائل الآلية والحسابات الإلكترونية للوصول إلى صحة ودقة البيانات المحاسبية، الأمر الذي يدعم نظام الرقابة الداخلية.

3 . تحديد الاختصاصات والمسؤوليات: وهذا عن طريق تقسيم العمل والفصل بين المهام الذي يمثل الضمان الأمثل لنوعية الرقابة الداخلية، حيث يسمح هذا الفصل بالتمييز بين الشخص الذي يقرر والشخص الذي ينفذ، فهو وسيلة وقائية ومناعة من أي خطأ أو خلل في سير العمل ويسمح باكتشاف ومن غير تأخير المخالفات المقترفة.

4 . كفاءة الموظفين: فكفاءة الموظفين تؤدي إلى عدم ارتكاب الأخطاء والمخالفات أو تقليلها وإلى إعداد قوائم مالية سليمة. كما يجب توفير التدريب المستمر للموظفين لتمكينهم من أداء الأعمال المنوطة بهم وتوفير الحماية للعمل والعاملين والإحلال السريع عند الحاجة.

5 . استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية: وهذا يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال المحاسبية والتقليل من الأخطاء ورفع كفاءة العمل المحاسبي.

6 . تقييم الأداء: حيث تتم مراقبة الأداء بطريقة مباشرة بأن يقوم كل مسؤول بمتابعة أداء مرؤوسيه، أو بطريقة غير مباشرة بالاستعانة بأدوات الرقابة المختلفة من موازنات تقديرية أو تكاليف معيارية، أو تقارير الكفاية الإنتاجية.

7 . قسم فعال للمراجعة الداخلية: فالمراجعة الداخلية الجيدة تمثل ضمان ضد المخاطر المحيطة بالنشاط، هي لا تقضي عليها ولكن لا تسمح بقياسها، إدارتها والحد من نتائجها. وتتمثل شروط فعالية المراجعة الداخلية فيما يلي:

- الموضوعية والاستقلالية عن الوظائف التي تقوم بمراجعتها.
- كفاءة المراجعين الداخليين.
- شمولية المراجعة الداخلية: فالمراجعة الداخلية تخص كل النشاطات، الوحدات، الأقسام الموجودة بالوحدة وليس نشاط محدد فقط.
- وجود برنامج للمراجعة: يجب على قسم المراجعة الداخلية تحضير برنامج سنوي للمراجعة تصادق عليه الإدارة العامة.

- لائحة المراجعة La Charte d'Audit: حيث يجب أن تكون المهام الموكلة للمراجعة الداخلية، سلطاتها، مسؤولياتها محددة تحديدا دقيقا ضمن قانون أو لائحة، وتكون كل هذه المهام والسلطات متناسقة مع المعايير الموضوعية من قبل المجلس.

ويتبين مما سبق أن جودة نظام رقابة داخلية تتوقف على مدى توفر هذه المقومات وبصورة متكاملة.

ثانيا: مكونات الرقابة الداخلية

وفق نموذج (Committee of sponsoring organization of the treadway) coso commission) يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات أساسية:

- البيئة الرقابية.
- تقييم المخاطر.
- الاتصال والمعلومات.
- أنشطة الرقابة.
- المتابعة.

1 . البيئة الرقابية:¹ تمثل البيئة الرقابية الأثر المتجمع للاتجاه العام و إدراك و تصرفات مجالس إدارات المؤسسات و ملاكها على تحديد وتعزيز أو التخفيف من فعالية نظم الرقابة المقررة، وتضع البيئة الرقابية أسلوب التنظيم، وتؤثر في الوعي الرقابي للعاملين، وعلى تحديد السياسات والإجراءات للتمسك بها، وتمثل أيضا هدف المدقق عند فهم البيئة الرقابية أن يكون قادرا على تقييم اتجاه الإدارة ولجان التدقيق ومجلس الإدارة وإدراكها وتصرفاتها بخصوص أهمية نظم الرقابة الداخلية ومدى التأكد عليها. إن البيئة الرقابية تتأثر بثقافة المؤسسة وتاريخها، وتؤثر على وعي الموظفين وسلوكهم، وتشمل العناصر الرئيسية التالية:

- النزاهة والقيم الأخلاقية.
- الالتزام بالكفاءة.
- مجلس الإدارة/ لجنة التدقيق.
- فلسفة الإدارة والنمط التشغيلي.
- الهيكل التنظيمي.
- تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.

¹ / عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2018، ص58

○ السياسة المتعلقة بالموارد البشرية وتطبيقها.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن بيئة الرقابة هي التي تنظم وتحدد الإجراءات داخل المؤسسة وتقوم بتحفيز العاملين لتأدية أعمالهم بإتقان.

2 . تقييم المخاطر:¹ يستخدم عنصر تقييم المخاطر عادة لتحديد أي خطر متوقع داخل النظام، حيث يتم تحليل المخاطر المحتملة سواء داخليا أو خارجيا، ومن ثم إدارة المخاطر من خلال تطوير إجراءات دقيقة لتحقيق أهداف متسقة داخل المؤسسة، يأخذ تقييم المخاطر دائما التغيير في الاعتبار ضمن الأهداف المحددة.

3 . الاتصال و المعلومات:² حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة ومحددة ومقدمة في الوقت المناسب وتتسم بالدقة ومعدة بشكل يجعلها قابلة للاستخدام والمقارنة. حيث يوفر نظام المعلومات الفعال المدخل الملائم لتحديد الطرق التي تسجل كافة العمليات المالية على أساس زمني مناسب وبتفصيل كاف للسماح بالتبويب الصحيح للتقرير المالي بجانب قياس وعرض العمليات المالية بشكل صحيح والإفصاح عنها في القوائم المالية، أما فيما يتعلق بالاتصالات فهي أمر أساسي في نظم المعلومات المحاسبية فضلا عن توفيرها المعلومات الملائمة لتمكين الموظفين من أداء واجباتهم. وحتى الإبلاغ عن المعلومات ذات الصلة بالمخاطر للمعنيين.

4 . أنشطة الرقابة:³ تعرف على أنها السياسات والأنشطة التي تساعد في التأكد من تنفيذ تعليمات الإدارة والتصرفات الضرورية التي تم اتخاذها لمقابلة المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة، حيث إن لها أهداف عديدة ويتم تطبيقها عند مستويات تنظيمية ووظيفية متعددة، وهي التي تتعلق في فحص أداء المنشأة ومعالجة الفصل بين المسؤوليات، وتعتمد على الوجود الفعلي.

5 . المتابعة:⁴ وتعني التقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية، لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب بالرقابة المستمرة للأنشطة والتقييمات الدورية المنفصلة، وتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير وغير مناسبة ويضعف الالتزام بها.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة الداخلية

هناك عدة أساليب وأدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية:⁵

¹ / آمنة بوالقارة محمد بوشريبة، المرجع السابق، ص 139

² / بوطورة فضيلة بقة الشريف، دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الجزائر، مجلة الأئني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015، ص249

³ / نوره حسن العامري نهلة محمد السيد ابراهيم، دور الرقابة الداخلية على الأصول غير المتداولة غير المالية (الأصول الثابتة) بالمحافظة على المال العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية في القطاع العام، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، المجلد 44، العدد 02، أبريل 2024، ص125

⁴ / بوطورة فضيلة بقة الشريف، المرجع السابق، ص 250

⁵ / وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص 23-24

• الموازنات التخطيطية:

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

• الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية:

وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض تطور انجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأعمدة مثلا. أو منحني يمثل تطور الكميات المنتجة والمباع منها للسوق المحلي والمصدر منها مثلا، أو في جداول إحصائية يظهر بيانات مجمعة ومقارنة.

• تقارير الكفاية الدورية:

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

• دراسات الحركة والزمن:

وهي أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية (التجريبية) لكافة الخطوات والحركات اللازمة للإنتاج بهدف تحديد الخطوات المثلى للأداء والعمل على استبعاد غير الضروري وبالتالي استنفاد القدر الأدنى من الموارد البشرية وتحقيق أقل زمن ممكن.

• البرامج التدريبية للعمال والموظفين:

والتي تهدف إلى رفع الكفاءة في أداء العاملين وذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد ومستحدث من المعلومات الملائمة من حين لآخر.

• الرقابة على الجودة:

وذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة باستخدام خرائط الرقابة على الجودة (Quality control Charts) هذا بالإضافة إلى عناصر الرقابة المحاسبية المتمثلة بالمراجعة المستندة المراجعة الفنية - الرقابة المالية - المراجعة الداخلية للنظام المحاسبي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم الأساسية التي تكتسب أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة. يعبر تقييم الأداء عن قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق نتائج ملموسة، ويعد أداة حيوية لقياس الكفاءة والفعالية في مختلف جوانب العمل. يُعتبر تقييم الأداء مؤشراً مهماً يساعد في تحسين القرارات الإدارية ويعزز من استدامة المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم.

التعريف الأول: "هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"

التعريف الثاني: "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"

التعريف الثالث: "هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة"

التعريف الرابع: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"¹

التعريف الخامس: "يعبر الأداء عن فعل أو نشاط....حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها ونتاجياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة"².

¹ / صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 03.

² / ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014، ص 04.

خصائص الأداء:

نذكر من أهم خصائص الأداء ما يلي:

- ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة
- تثمين النتائج
- ترجمة النجاح في الأعمال

من التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

وتتمثل أهمية الأداء في ¹:

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

ثانياً: مفهوم تقييم الأداء

1 . تعريف تقييم الأداء:

يمكن طرح التعاريف التالية:

تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:²

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحققة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة.
- على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة الضعف في مجالات العمل.

¹ / صالح بلاسكة، المرجع السابق، ص 03.

² / صالح بلاسكة، المرجع السابق، ص 06.

➤ على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

أيضا هو: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة".

ويعرف بأنه "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد

المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة".

و يعرفه الباحث بأنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل".¹

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، والخطط المرسومة، وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المديرون من اتخاذ قرارات تصحيحية وتقادي تلك الانحرافات في المستقبل.²

وتكمن أهمية تقييم الأداء في:

1 . أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر، ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد على السلوك الذي يقلل على كفاءته من وجهة نظر قائده.

2 . أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

➤ الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

➤ إعادة النظر في السياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.³

¹ / الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 65.

² / بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، شهادة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 72.

³ / زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011، ص 56.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يتم وفق معايير محددة والمتمثلة في:

❖ حسب معيار الشمولية¹:

1. الأداء الكلي:

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

2. الأداء الجزئي:

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

❖ حسب المعيار الوظيفي²:

تبعاً لهذا المعيار يقسم الأداء تبعاً للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء كالتالي:

○ الأداء المالي أو أداء الوظيفة المالية.

○ الأداء التسويقي أو أداء الوظيفة وظيفية التسويق.

○ أداء وظيفة الموارد البشرية.

○ أداء وظيفة الإنتاج.

❖ حسب معيار الطبيعة:

ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي:

○ الأداء الاقتصادي: ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

○ الأداء الاجتماعي: تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسة تحقيقها اتجاه المجتمع التي تنشط فيه.

¹ / زواغي نورهان بن قوح كوثر، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، 2024، ص28.

² / حجازي اسماعيل معالي سعاد، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، جوان 2017، ص 429.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء

أولاً: خطوات تقييم الأداء

توجد عدة خطوات لعملية تقييم الأداء يمكن تلخيصها في ما يلي¹:

1 . رسم سياسة التقييم و إعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون بها:

يجب أن تبلغ المؤسسة جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الذين يخضعون لتقييم أدائهم من خلال معرفة الهدف من السياسة والطريقة بالنسبة لتولي وفهم طريقة التقييم والغرض الذي تستخدم من أجله.

2 . اختيار الطرق التي تتبع في تقييم الاداء:

يتوقف اختيار الطريقة في التشخيص الذي سيتولى إعداد تقرير التقسيم، والأفراد الذين توضع التقارير عن أدائهم، ومن الطرق المتبعة: ترتيب التقديرات الموضوعية بطريقة عكسية، تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدى.

3 . تدريب المقومين:

حتى يكون هناك نجاح في استخدام التقارير لابد أن يكون الأفراد ملمين بالهدف من اعدادات تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها وعيوبها.

4 . تحليل السياسة وتحليل النتائج:

لابد أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في ظروف محددة.

ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة

➤ مدخل أصحاب المصالح:

يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في تصنيف أصحاب المصالح، خصوصاً فيما يتعلق بتحديد فئاتهم بدقة وإحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن إطار محدد، ولهذا فقد تكونت في هذا الصدد رؤية تقتضي

¹ / بن خروف جليلة، المرجع السابق، ص74.

بأهمية إجمال مجموعة المفاهيم المشتركة ضمن مجاميع محددة تشمل: الزبائن، حملة الأسهم، العاملون، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية.¹

➤ بطاقة الأداء المتوازن:

عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية.² ويرتكز على الأبعاد التالية:³

البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة.

بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير.

بعد العملاء: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم.

بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى ابداعهم،

من أجل إرضاء العملاء.

بعد البيئة والمجتمع: يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للمؤسسة.

¹ / ريغة أحمد الصغير، مرجع السابق، 51.

² / ريغة أحمد الصغير، مرجع السابق، ص 62.

³ / صالح بلاسكة، مرجع السابق، 17.

المبحث الثالث: أدوات الرقابة الداخلية لدعم الإدارة المالية

تطورت أدوات الرقابة الداخلية بشكل ملحوظ مع توسع النشاطات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية، حيث أصبحت تلعب دوراً محورياً في دعم الإدارة المالية وتحقيق أهداف المؤسسات. تعتمد هذه الأدوات على أساليب وتقنيات دقيقة لتحليل البيانات المالية وتقييم أداء العمليات، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مالية رشيدة وفعالة. كما أن أدوات الرقابة الداخلية توفر آلية لضبط العمليات المالية وضمان الامتثال للسياسات والقوانين، مما يساهم في تعزيز الشفافية والكفاءة المالية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المالية

أولاً: تعريف الإدارة المالية

هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية، ورغم اختلافها الظاهري لكنها تتفق في المضمون، ومن أهم هذه التعريفات:

- تعرف بأنها إحدى وظائف المنشأة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه وتكوين المدراء الماليين والتحفيز المالي للأفراد في المنشأة.
- الإدارة المالية هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة من الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.¹
- هي الأنشطة والعمليات والجهود التي تبذل من تنبؤ وتخطيط مالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية وعلاقتها بالسوق المالي والنقدي.²
- هي الوظيفة (أو الأنشطة) المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الأرباح، ومن الواضح أن هذا التعريف يعتمد مدخل القرارات المالية الرئيسية بالمنشأة وأهمها:³

1 . التمويل Financing ويقصد به توفير المنشأة وتجهيزها بالمصادر المالية نوعيها المملوكة (رأس المال المدفوع) والمقترضة (الاقتراض بشكل مباشر وغير مباشر)، فالإقتراض المباشر يكون عادة من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، أما الاقتراض غير المباشر فيكون من خلال إصدار السندات.

¹ / عبد الستار الصياح سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 15-14.

² / موهون صفية، كفاءة الإدارة المالية في تحقيق النمو للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 01، العدد 20، ص 110.

³ / أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 18-19.

ومن المعلوم أن قرارات التمويل يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار حجم الأموال، كلفتها والمخاطر المترتبة عليها.

2 . الاستثمار Investments ويقصد به اتخاذ القرارات التي تتضمن توظيف الأموال في الموجودات المختلفة بنوعيتها المتداولة (Current Assets) والموجودات الثابتة (Fixed Assets) أخذين بنظر الاعتبار بعدين رئيسيين عند اتخاذ هذا النوع من القرارات وهما العائد والمخاطرة (Risk and Return).

3 . مقسوم الأرباح Dividends ويقصد به اتخاذ قرار بتوزيع جزء أو كل الأرباح الصافية التي تحققها المنشأة وتعتبر من القرارات المهمة لأن توزيع جميع الأرباح المتحققة للمنشأة سوف يرفع سعر السهم السوقي للمنشأة في الأمد القصير ولكن سوف يؤثر على قدرة المنشأة على النمو بالمستقبل وخصوصا بالأمد البعيد. كما أن احتجاز جميع الأرباح سوف يزيد من قدرة المنشأة في التوسع والنمو المستقبلي ولكن ذلك لا يرضي عادة حملة الأسهم العادية (المالكين) في الأمد القصير. ولذلك يتم اتخاذ قرار توزيع الأرباح بعد دراسة متأنية وتحليل تأثيره على سعر سهم الشركة في السوق المالي.

ثانيا: خصائص الإدارة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف الشركة وتمتاز على غيرها من وظائف الشركة بما يلي:

- 1 . أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي.
- 2 . ان اتخاذ اي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.
- 3 . إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت شراء هذا الخط أو جزءا منه بالدين، ولم تستطع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاءها واستمراريتها للخطر أو الفناء.
- 4 . إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.¹

ثالثا: أهمية الإدارة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المؤسسة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المؤسسة.

¹ / فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، السنة، ص 10.

ولذلك يجب على المدير أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الجوانب ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إلمامه بالجوانب المحاسبية.

تتطلب وظيفة الادارة المالية العديد من العلاقات والمعارف بيادين المعرفة الأخرى بالمؤسسة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والاحصائية والكمية التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج.¹

رابعاً: أهداف الإدارة المالية

كان سابقاً وحسب النظرة التقليدية الهدف الرئيسي للإدارة المالية هو تعظيم أرباح المؤسسة الذي أنتقد من طرف المنظرين لأنه يعتبر كهدف يخدم فقط مصلحة أصحاب المؤسسات على حساب المجتمع، لتأتي النظرة المعاصرة وتحدد هدف أسمى يخدم في آن واحد المساهمين والمجتمع حيث يصبح الهدف الرئيسي للإدارة المالية هو تعظيم ثروة المالكين و المساهمين، فعندما تسعى المؤسسة إلى تلبية رغبات وحاجيات أفراد المجتمع لما تقدم منتجات وخدمات مطلوبة في السوق فهي بذلك تقوم باحترام والحفاظ على البيئة وعلى أخلاقيات المجتمع.²

خامساً: وظائف الإدارة المالية

لقد اتسعت مسؤوليات الإدارة المالية وذلك نظراً لتنوع طبيعة النشاطات في المؤسسة حيث لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة ونشاطها الاقتصادي وحسب، وإنما اتسعت مهامها ووظائفها لتشمل مجرى الأموال، والتخطيط لها والرقابة عليها، ووضع القرارات المالية.

1 . وظيفة اتخاذ القرارات: تمثل هذه الوظيفة جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسات حيث إن اتخاذ القرار يعد أساس العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المنظمة، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك وتعظيم القيمة السوقية لقيمة السهم الواحد بالإضافة إلى تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة، مع الحفاظ على السيولة وتمثل هذه القرارات في قرار التمويل، قرار الاستثمار، بالإضافة إلى قرار توزيع الأرباح.

2 . وظيفة التخطيط المالي: إن هذه الوظيفة وجدت اهتمام الإدارة المالية بشكل خاص، وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي ويرجع ذلك إلى كون أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة.

¹ / مكيد علي خليفة أحلام، دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدينة، العدد 05، أبريل 2016، ص 10-11.

² / موهون صفية، المرجع السابق، ص 111.

3 . وظيفة الرقابة المالية: إن وظيفة التخطيط المالي تكون دائما مرتبطة بوظيفة الرقابة المالية التي ينبغي أن تكون فعالة، حيث تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملًا للتخطيط المالي.

4 . وظيفة التنظيم المالي: تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.

بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فإن تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى، وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في الشركة.¹

المطلب الثاني: الرقابة في الإدارة المالية

أولا: تعريف الرقابة المالية

تعرف الرقابة المالية على أنها: مراجعة العمليات المالية التي تتمثل في مراجعة المصروفات والإيرادات خلال استثمارها واستردادها باستمرار للتحقق من أن تدفق الأموال النقدية يتم طبقا للخطة ممثلة في الموازنات النقدية، وأن الانحرافات قد عولجت أسبابها في الوقت المناسب حتى تسير المؤسسة بنجاح من الناحية المالية دون مشاكل وأن يحسن استثمار المال للوصول إلى أكبر كفاية.

كما تعرف الرقابة المالية بأنها: مدى التزام العاملين بالأنظمة المالية والمحاسبية المطبقة في المؤسسة أثناء ممارستهم لأعمالهم.²

وتعني أيضا على أنها: المتابعة والملاحظة والإشراف والتوجيه، وتهدف إلى التحقيق من أن المهام تنفذ بشكل صحيح وسليم ، لا تعثرها أية انحرافات، والعمل على منعها.³

¹ / زهواني رضا وصيف فائزة خير الدين سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 239-240.

² / بعلي حمزة بنية محمد بن جلول خالد، الرقابة المالية وفعاليتها في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة قلمة الجزائر، المجلد 03، العدد 02، جوان 2019، ص 06.

³ / فؤاد طواهره، إجراءات الدولة العباسية في تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة المالية خلال العصر العباسي الأول (132 - 232 هـ)، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة الجزائر، المجلد 05، العدد 12، ديسمبر 2017، ص 224.

وعرفها المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية العليا بأنها: منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية وتهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية في النتائج المحققة.¹

ثانياً: أهداف الرقابة في الإدارة المالية

أشار معظم الكتاب والمتخصصين إلى أن من أهم أهداف الرقابة المالية هو المحافظة على الأموال العامة من سوء التصرف وذلك عن طريق التأكد من اتباع الاجراءات وقواعد العمل المحددة من قبل، وذلك للتأكد من سلامة تحديد نتائج أعمال الوحدات ومراكزها المالية.²

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط الرئيسية الآتية:

- التحقق من أن الموارد قد حصلت وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أي مخالفة أو تقصير.
- التحقق من أن الانفاق تم وفقاً لما هو مقرر له، والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون اسراف أو انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفات.
- متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للسياسات الموضوعية ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق هذه الوحدات لأهدافها المرسومة والكشف عن ما يحدث من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب ذلك لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة وللتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء.
- التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية والتحقق من مدى كفايتها وملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها واقتراح وسائل العلاج التي تكفل ضبط إيرادات الدولة ونفقاتها وأحكام الرقابة عليها دون تشدد في الاجراءات أو تسبب يؤدي إلى كثرة وقوع حوادث الاختلاس.³

ثالثاً: أساليب تنفيذ الرقابة في الإدارة المالية

وعلى الرغم من أهمية الرقابة في تحقيق أهدافها إلا أنه لا يجب أن تتجاوز حدوداً معينة كي لا تعرقل النشاط الإداري والمالي للدولة، وتشل حركة الأجهزة الحكومية المختلفة، وتصبح خطراً على النشاط المالي والإداري والاقتصادي للدولة عبر تعدد الأجهزة التي تمارسها.

¹ / أحمد إبراهيم جعفر يوسف محمد أو ختالة، الرقابة المالية ودور المراقب المالي في الحفاظ على المال العام دراسة تحليلية عن القطاعات الحكومية العاملة بمدينة مصراته، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، كلية العلوم التقنية مصراته، العدد 19، أغسطس 2022، ص 06.

² / بشرى محمد اسماعيل الصديق، الرقابة المالية العليا في الدول النامية والعلومة بالتطبيق على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 28.

³ / عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1989، ص 19.

تقوم جهات الرقابة المالية بتنفيذ مهامها بطرق مختلفة، وغالبا ما تحدد الأنظمة الرقابية نوعا أو أنواعا من هذه الأساليب، لاتباعها من قبل الجهة المسؤولة عن القيام بالرقابة. وتتم الرقابة بإحدى الأساليب التالية:¹

➤ **الرقابة الشاملة:** وفقا لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية

على جميع المعاملات المالية التي تمارسها الجهات الخاضعة للرقابة. وقد تطبق الرقابة الشاملة في مجال نوعي معين من مجالات الأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة، ورقابة إجمالية على باقي المجالات.

➤ **الرقابة الانتقالية:** وفقا لهذا الأسلوب، يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها، وفحص تلك العينة كونه نموذجا قاسيا للأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة، ويتم اختيار العينة إما بشكل عشوائي أو بشكل إحصائي منظم تبعا لنوع المعاملات، فيتم مراقبة تلك العينة المختارة بالكامل، أو مراجعة الإجراءات المترابطة في عينات مختلفة.

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

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

➤ **الرقابة المفاجئة:** حيث تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة مباغطة تستهدف موضوعا أو موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية، أو بناء على طلب من جهات مسؤولة، وقد يتولى الجهاز المكلف بالرقابة هذه الطريقة بين فترة وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم بيقظة الجهاز الرقابي ومتابعة مهامه الرقابية.

رابعا: مراحل الرقابة في الإدارة المالية

تتطوي عملية الرقابة المالية على المراحل الآتية:²

¹ / محمد خير العكام، الرقابة المالية، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 19.

² / بعلي حمزة بنية محمد بن جلول خالد، المرجع السابق، ص 07.

❖ تحديد المعايير:

تعد من أهم مراحل عملية الرقابة المالية وذلك لأن جميع المراحل التي تليها ترتبط ها مباشرة، فإذا كانت المعايير غير دقيقة فإن الانحرافات التي تظهر لا تعكس الواقع الفعلي وبالتالي فإن اقتراح العلاج يكون غير سليم، وينبغي أن تكون المعايير عملية ومستمدة من الخطط وأن يعمل على تطويرها باستمرار، فالمعايير هي المعدلات التي تقارن بين الأعمال المستقبلية والحالية، وتقاس بطريقة متنوعة النقدية والكمية.

❖ قياس الأداء:

الخطوة الثانية في مراحل الرقابة المالية هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة وضعها، وعمل التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة أو الصعوبة، فالتقييم يكون سهلاً إذا كانت المعايير الموضوعة بطريقة سليمة، وإذا كانت هنالك وسائل ماحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزة، ولكن التقييم قد يكون صعباً بالنسبة للأنشطة التي يصعب أو يتعذر وضع معايير سليمة لها، أو التي يكون من الصعب قياسها، ويتطلب قياس الأداء جمع المعلومات المطلوبة عن نواحي النشاط المالي بسرعة وفي الوقت المناسب، من أجل مقارنته مع الأداء المتوقع لتحديد مواطن الضعف والقوة في النشاط المالي.

❖ تصحيح الانحرافات:

هذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها ثم تصحيح هذه الانحرافات التي ظهرت في النشاط المالي، ويجب أن يتم التصحيح بإشراف المسؤول على الإدارة المالية، وحتى يتمكن من ذلك يجب أن يفهم ويقبل حدود مسؤوليته، ويعرف جيداً العمل الذي يتوقع منه أن يؤديه، وأن يجري تصحيح الانحراف عند حدوثه لأن تأخيره قد يؤدي إلى انحرافات متتالية في مجالات أخرى، كما أن العلاج يجب أن يكون فعالاً لأن الحلول الناقصة تؤدي إلى تأجيل المشاكل وتراكم الصعوبات.

خامساً: أدوات الرقابة في الإدارة المالية

تتضمن عملية التخطيط في المؤسسة تخصيص وتوزيع الموارد المالية على الوحدات الفرعية داخل المؤسسة لاستخدامها في انجاز الأعمال، ومن الناحية الرقابية فإن الإدارة تهتم بمراقبة استخدام هذه المخصصات المالية بهذه الوحدات، وأنه يتم إنفاقها بكفاءة و بفعالية، لذلك سننعمد على ثلاثة أدوات للرقابة على الموارد المالية على النحو التالي:¹

¹ / بعلي حمزة بنية محمد بن جلول خالد، المرجع السابق، ص 08.

❖ الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنة التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة المالية، بل في الحقيقة أن البعض يفترض أن نظام الموازنة التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة المالية، ولكن بالرغم من ذلك هناك الكثير من الأدوات الأخرى التي تعتبر أيضا أساسية وضرورية.

يقصد بالموازنة التقديرية النقدية تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية تبعا لمصادرها المختلفة، وأوجه استخدام تلك الموارد النقدية، خلال فترة زمنية مستقبلية، وتساعد الموازنة التقديرية النقدية في التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلية والخارجية.

❖ التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي من الأدوات الأساسية للرقابة المالية لأن هذه العملية تتضمن مقارنة الخطط الموضوعية ومستوى تنفيذها، والمقارنة بين الفترات الزمنية وبين المؤسسات المتماثلة.

يعرف التحليل المالي بأنه: عملية دراسة وفحص القوائم المالية والبيانات المنشورة عن مؤسسة معينة خلال فترة زمنية أو فترات ماضية، بهدف استنتاج بعض المعلومات عن مدى تقدم المؤسسة خلال تلك الفترة والتنبؤ بنتائج أعمالها عن فترات مستقبلية.

❖ المراجعة المالية:

تعتبر المراجعة المالية الأداة الثالثة من أدوات الرقابة المالية، ويبدأ العمل انطلاقا من القوائم المالية التي يقوم المراجع الاعتماد عليها كأدلة وقرائن يدعم فيها رأيه حول المصادقة على القوائم المالية، غالبا في هذا النوع من المراجعة يقتصر عمل المراجع على فحص الحسابات الظاهرة على القوائم المالية وابداء رأيه حولها.

المطلب الثالث: الأداء المالي في الإدارة المالية

أولا: تعريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه، ولكن لا جدوى من ذلك أن لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي ينتمي اليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح¹.

¹ / بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 76.

ويعرف أيضا أنه: هو وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي تستخدمها للوصول الى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة.¹

ومن كل هذا يمكننا تعريف الأداء المالي على أنه " مدى قدرة المؤسسة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها استغلال أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة".²

ثانيا: تعريف تقييم الأداء المالي

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة.

ويعرف أيضاً بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.³

يعرف تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أيضا: تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك بما تخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة. وتهدف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الاداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر عن

¹ / منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص الأسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019، ص 86.

² / حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 16.

³ / بن نذير نصر الدين شملال أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، الملتقى الوطني الأول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25، ص 04.

طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة الموضوعية، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.¹

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

❖ العوامل الداخلية:

هي تلك العوامل التي تؤثر على المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نذكر:

✓ الرقابة على التكاليف.

✓ الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.

✓ الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها وتصحيحها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

• نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة:

وتحسب كما يلي:

$$(\text{إجمالي الفوائد} + \text{إجمالي الأصول المنتجة}) \times 100$$

حيث:

$$\text{إجمالي الأصول المنتجة} = \text{إجمالي القروض} + \text{الاستثمارات في الأوراق المالية والسندات الحكومية}.$$

وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة وقدرتها على زيادة الأصول المنتجة.

• نسبة الفوائد المدفوعة على الودائع:

تحسب كما يلي:

$$(\text{إجمالي الفوائد المدفوعة} + \text{إجمالي ودائع العملاء والمستحق للمصاريف}) \times 100$$

¹ / بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 77.

حيث توضح هذه النسبة أهمية هذه الفوائد المدفوعة إلى جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية ويعتبر نقص هذه النسبة على ربحية المؤسسة.

❖ العوامل الخارجية:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:

- ✓ التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.
- ✓ القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.
- ✓ السياسات المالية والاقتصادية للدولة.¹

رابعاً: مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء المالي

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

1. المصادر الخارجية:

وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من خارج محيطها ويمكن تقسيمها إلى قسمين:²

• المعلومات العامة:

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

• المعلومات القطاعية:

تقوم بعض الهيئات الاقتصادية المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بقطاع معين ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، هذا النوع من المعلومات على العموم تحصل عليه المؤسسة من أحد الأطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية والدولية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات الاقتصادية والمالية حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها، واستخراج

¹ / بن خروف جليلة، مرجع سابق، 78-79.

² / عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002، ص 39.

نسب قطاعية بناء عليها يتم اجراء المقارنة ، لكن هذا النوع من المعلومات غائب في معظم الدول النامية كالجزائر ، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة.

2. المصادر الداخلية:

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

■ الميزانية¹:

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبة ختامية، هي الميزانية المحاسبية، ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها ومعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعبر الميزانية على مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول والاستثمارات بنوعيتها المالية والمعنوية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة ...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق والعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فيتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

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

■ جدول حسابات النتائج: يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبة نهائية تلخص نشاط من المؤسسة

دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نشاط المؤسسة في دورة معينة، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

¹ / عادل عشي، مرجع ساق، ص 40

وقد وضع الجدول يعطي النتائج على خمسة مستويات¹:

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

$$\text{القيمة المضافة} = \text{الهامش الاجمالي} + \text{نتيجة الدورة} - (\text{مواد ولوازم مستهلكة} + \text{خدمات})$$

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

$$\begin{aligned} \text{نتيجة الاستغلال} = & \text{القيمة المضافة} + \text{نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال} - \text{مصاريف} \\ & \text{المستخدمين} + \text{ضرائب ورسوم} + \text{مصاريف مالية} + \text{مصاريف مختلفة} + \text{مخصصات} \\ & \text{الاهتلاكات والمؤونات الاهتلاكات والمؤونات).} \end{aligned}$$

- **نتيجة خارج الاستغلال:** وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.
 - **نتيجة الدورة:** هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال.
- **الملاحق:**²

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

- المعلومات المكملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

¹ / عادل عشي، مرجع سابق، ص40.

² / عادل عشي، مرجع سابق، ص 41.

خامسا: استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي :

1. إعداد الميزانية:

يطلق على الميزانية المالية كذلك تسمية قائمة المركز المالي والميزانية المالية عبارة عن جدول يتم من خلاله إعداد وعرض البنود في شكل قائمة رأسية تبويب فيها كل من الأصول والخصوم، حيث تعد من أجل بيان الوضع المالي لمؤسسة ما في تاريخ معين بإظهار جميع الأرصدة والممتلكات للمؤسسة وكذلك الالتزامات القائمة عليها في نفس التاريخ. وهي بذلك تمثل حوصلة سنوية لمختلف عناصرها المتمثلة في الأصول والعناصر المقابلة المتمثلة في الخصوم. وتعتبر الميزانية عن عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي أنه يتم احترام مبدأي السيولة والاستحقاق عند إعدادها.¹

1-1- مبادئ إعداد الميزانية المالية :²

ترتيب عناصر الأصول: ترتب عناصر الأصول وفقا للمبدأين التالي:

مبدأ السيولة: أي المدة التي تستغرقها للتحويل إلى سيولة في حالة النشاط العادي للمؤسسة.

مبدأ السنوية: فإذا وجد أصل يتعدى السنة فيعتبر من الأصول الثابتة، أما إذا مدته كانت أقل من سنة فيعتبر من الأصول المتداولة.

ترتيب عناصر الخصوم: ترتب عناصر الخصوم وفقا للمبدأين التاليين:

مبدأ الاستحقاقية: أي وفق المدة المحددة لاستحقاق هذه الخصوم.

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

¹ / سعاد شعابنية، التحليل المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، 2022، ص32.

² / بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، شهادة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص81.

1-2- الميزانية المالية المختصرة:

هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المالية حسب مبدأ الاستحقاقية للخصوم ، ومبدأ السيولة للأصول، ويراعي في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة ، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل.¹

الجدول رقم 1: الميزانية المالية بعناصرها الأساسية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	الأموال الدائمة: <u>أموال خاصة:</u> رأس مال الشركة احتياطات فرق اعادة التقدير <u>ديون طويلة و متوسطة</u> <u>الأجل:</u> ديون الاستثمار قروض بنكية مؤونات طويلة الأجل		الأصول الثابتة: <u>القيم الثابتة:</u> القيم المعنوية أراضي مباني تجهيزات <u>قيم ثابتة أخرى:</u> مخزون الأمان سندات المساهمة كفالات مدفوعة زبائن أكثر من سنة
	مجموع الأموال الدائمة		مجموع الأصول الثابتة

¹ / معزوز نشيدة، شريف محمد، التحليل المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، 2022، ص10.

	<u>ديون قصيرة الأجل:</u> مختلف الديون التي تاريخ استحقاقها أقل من سنة		<u>أصول متداولة:</u> <u>قيم الاستغلال:</u> بضائع مواد و لوازم منتجات
			مجموع قيم الاستغلال
			<u>قيم قابلة للتحقيق:</u> تسبيقات للزبائن سندات زبائن أوراق القبض
			مجموع القيم القابلة للتحقيق
			<u>قيم جاهزة:</u> البنك الصندوق
			مجموع القيم الجاهزة
	مجموع الديون قصيرة الأجل		مجموع الأصول المتداولة
	مجموع الخصوم		مجموع الأصول

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

الجدول رقم 2: الميزانية المالية المختصرة

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول ثابتة		الأموال دائمة	
الأصول متداولة		ديون قصيرة الأجل	
مجموع الأصول		مجموع الخصوم	

المصدر: بوسيكى حليلة، دراسة وتحليل الميزانية من المنظور المالي، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، 2021، ص10.

2 . تقييم الاداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن:

يعتبر التوازن المالي من الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ويمثل التوازن

المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، بالإضافة إلى خلق القيمة وتحقيق أكبر مردودية عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ككل.

ويمكن دراسة التوازن المالي من خلال المؤشرات التالية:¹

1-2- رأس المال العامل (FR) : وهو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا هامش أمان يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها دون ضغوطات مالية، بمعنى أنه مؤشر على فاعلية الشركة في إدارة سيولتها وعملياتها التشغيلية، فإذا قل رأس المال العامل دل على ضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وبالتالي زيادة مستوى المخاطر المالية لها.

ويتم حسابه انطلاقا من الميزانية المالية وفق العلاقتين التاليتين:

من منظور أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

من منظور أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

¹ / بومصباح صافية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العالمي، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص 24-25.

حالات رأس المال العامل:

رأس المال العامل موجب: أي أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة (من منظور أعلى الميزانية) والأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل (من منظور أسفل الميزانية)، وهذا يعني أن المؤسسة استطاعت أن تمول كل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة من جهة، ومن جهة تمكنت من مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي متمثل في هامش أمان وهو رأس المال العامل يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

رأس المال العامل معدوم: ويعني هذا من منظور أعلى الميزانية أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة، وبالتالي الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة، ومن منظور أسفل الميزانية يدل على أن الأصول المتداولة تساوي الديون قصيرة الأجل، ومنه المؤسسة قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز.

رأس المال العامل سالب: أي أن الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة (من منظور أعلى الميزانية) والأصول المتداولة أقل من الديون قصيرة الأجل (من منظور أسفل الميزانية)، وبالتالي الأموال في هذه الحالة غير كافية لتمويل استثماراتها وباقي احتياجاتها المالية من جهة، ومن جهة أخرى تكون الأصول المتداولة قابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير، وهذا ما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية هذا العجز.

2-2- احتياج رأس المال العامل (BFR) :

تدل احتياجات رأس المال على مدى كفاية موارد الدورة في تمويل احتياجاتها وتحسب

احتياج رأس المال العامل = أصول الاستغلال - ديون الاستغلال

كالتالي:¹

احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقق) - (ديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية)

حالات احتياجات رأس المال العامل:²

تتمثل احتياجات رأس المال العامل فيما يلي:

¹ / قويدري خديجة، عبد الرزاق أمانة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021، ص 21.

² / جعفر عبد النور، حدود استخدام أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 22.

الحالة الأولى: إذا كانت احتياجات رأس المال العامل سالبة يعني أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة.

الحالة الثانية: إذا كانت احتياجات رأس المال العامل موجبة يعني أن المسيرين لم يبحثوا على موارد مالية ما دام ضمان التسديد موجودا والمتمثل في كبر بعض المخزونات أو بعض الحقوق.

الحالة الثالثة: كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب إلى الصفر دلت على حسن التغطية لاحتياجات الدورة.

2-3- الخزينة الصافية:

- **الخزينة :** هي المبلغ الذي يمكن للمؤسسة التصرف فيه دون قيد أو شرط، وتحسب بطريقتين ¹:

الخزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

حالات حساب الخزينة:

الخزينة موجبة: في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة بتغطية رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة، لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

الخزينة سالبة: المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطالب بحقوقها الموجودة لدى الغير، أو تقترض من البنوك، أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية، وأحيانا تلجأ لبيع بعض المواد الأولية.

الخزينة معدومة: بمعنى أننا أمام الخزينة المثلى، وعليه فإن التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتباره معيارا مهما لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى وباستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة.

¹ / قويدري خديجة، عبد الرزاق آمنة، مرجع سابق، ص 21-22.

سادسا: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية

" تعتبر النسب المالية من أدوات وأساليب التحليل المالي التي تظهر العلاقة بين بنود الميزانية، أو بنود قائمة الدخل أو غيرها من القوائم المالية، كما أنها عبارة عن معدل مؤشر يكشف عن نقاط القوة والضعف في الجوانب المالية للمؤسسة، مع مراعاة ربط أكبر عدد ممكن من النسب مع بعضها لاتخاذ القرار المناسب".

وتعرف أيضا: "أنها مجموعة من النسب تهتم بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل قدرة الإدارة على الوفاء بتسديد الالتزامات المستحقة في تاريخ استحقاقها¹".

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

1. نسب السيولة:

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

أ . نسبة السيولة العامة (نسبة التداول):²

تعبر هذه النسبة عن عدد مرات تغطية الأصول المتداولة للخصوم قصيرة الأجل، أي أنها تمثل مؤشرا عن مدى تغطية الخصوم المتداولة بأصول يتوقع أن يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن وموعد سداد الخصوم المتداولة، وبمعنى آخر تعبر هذه النسبة عن المدى الذي يمكن أن تتخفف فيه قيمة الأصول المتداولة عن قيمتها الدفترية ويبقى في استطاعة المؤسسة تسديد جميع خصومها المتداولة.

وتأخذ النسبة الصيغة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

علما أن الأصول المتداولة تتمثل في المخزونات والقيم الجاهزة والقيم المحققة أما الخصوم فتتمثل الديون قصيرة الأجل.

القيمة المقبولة لهذه النسبة أن تغطي الأصول المتداولة مرتين الخصوم الجارية، وهي تعطي تحليلا مبدئيا لمدى قدرة المؤسسة على تغطية خصومها الجارية، كما تعد مؤشرا على مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي.

¹ / منير عوادي، مرجع سابق، ص 96.

² / أمينة حفصة، أثر جودة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021، ص52.

ب. نسبة السيولة السريعة (المختصرة):¹

تبين مدى إمكانية المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل عن طريق الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية، إذ تستبعد في حسابها عنصر المخزون لأنها تأخذ وقتاً نسبياً في التحول، كما أنها أكثر عرضة للتلف وبالتالي لا يمكن تحويله أصلاً إلى نقدية، ويمكن حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

يرى المحللون بأن المعدل المقبول لهذه النسبة هو الواحد الصحيح، على أساس أن كل دينار من الخصوم المتداولة يقابله ويغطيه دينار من الأصول المتداولة التي يمكن تحويلها بسرعة إلى سيولة لتسديد الالتزامات، حيث أن الحد الأدنى للقبول هو 0.75 وأي انخفاض عن هذا المعدل يؤكد حاجة المؤسسة لعنصر المخزونات لتتمكن من دفع ديونها قصيرة الأجل.

ج. نسبة السيولة الفورية (الجاهزة):

تعتبر أكثر النسب دقة وصرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على النقد دون غيرها، وهي النسبة التي تسمح بإجراء المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت وبين الالتزامات قصيرة الأجل، ويفضل أن تكون هذه النسبة محصورة بين 0.3 و 0.5، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \frac{\text{القيم الجاهزة وشبه الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

2. نسب النشاط:

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

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

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط مجموع الأصول}}$$

¹ / أمينة حفصة، مرجع سابق، ص 53.

² / زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017، ص 149-150.

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

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{رقم الأعمال} / \text{متوسط مجموع الأصول الثابتة}$$

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

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{متوسط مجموع الأصول المتداولة}$$

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

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \text{تكلفة شراء البضاعة المباعة} / \text{متوسط مخزون البضائع}$$

$$\text{معدل دوران المنتجات التامة} = \text{تكلفة انتاج المنتجات التامة} / \text{متوسط مخزون المنتجات التامة}$$

$$\text{معدل دوران المواد واللوازم} = \text{تكلفة شراء المواد واللوازم المستهلكة} / \text{متوسط مخزون المواد واللوازم}$$

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

ويتم حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \text{رقم الأعمال السنوي} / (\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض})$$

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

$$\text{معدل دوران الموردين} = \text{المشتريات السنوية} / (\text{الموردين} + \text{أوراق الدفع})$$

3. نسب التمويل والاستقلالية المالية:

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

أ. نسبة التمويل الدائم: تعتبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

• حتى تكون هذه النسبة كمؤشر ايجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل. أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوما.
ب. نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}.$$

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

ج. نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائئيتها، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

• عادة ما يفضل المليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و 2 ، وإذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقراض المؤسسة.

د. نسبة التمويل الخارجي: تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل وتحسب بالعلاقة التالية:

¹ / بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، شهادة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 86.

² / بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 87.

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون / مجموع الخصوم

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

4. نسب المردودية:

هي مجموعة من النسب المالية التي تستخدم لقياس كفاءه وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة لتحقيق الأرباح ومن أهم هذه النسب نجد¹:

أ. **المردودية المالية:** هي مجموعة من النسب التي تعبر عن طاقة المؤسسة لإيجاد أموال لضمان عملية تحديد التجهيزات المتعلقة بالإنتاج ومن تم تطوير وتحسين نشاطها.

نسبة المردودية المالية = النتيجة الإجمالية / مجموع الأموال الخاصة

تقيس لنا هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة وتبين فعالية المؤسسة في استخدامها لهذه الأموال إضافة إلى ذلك نسب أخرى من بينها:

نسبة المردودية الإجمالية للأموال الدائمة = رقم الأعمال الصافي / مجموع الأموال الدائمة

ت. **المردودية الاقتصادية:** تقيس لنا المردودية الاقتصادية كل الموارد المستثمرة في المؤسسة ونستخلص منها ما يلي:

نسبة المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

نسبة مردودية رأس المال = رقم الأعمال / مجموع الأصول

¹ / تهامي صارة، زيان حياة، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بالعباس، الجزائر، 2021، ص 71-72.

نسبة مردودية رأس المال تسمح بمقارنة رقم الأعمال بأصول الميزانية وتعبر عن سرعة دوران رقم الأعمال، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما أثبتت هذه الحالة أن المردودية جيدة.

ث. المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافية): هذه النسبة تسمح بالتقييم الخاص بنشاط المؤسسة ونستخلص منها نسبة تتجسد فيها المقارنة ما بين النتيجة ورقم الأعمال.

$$\text{نسبة مردودية النشاط} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم عرضه في هذا الفصل، يتبين أن الرقابة الداخلية تُعدّ من الدعائم الأساسية لضمان حسن سير المؤسسة الاقتصادية، لاسيما في جانبها المالي. فهي تمثل منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة، وضمان دقة وموثوقية المعلومات المالية، إضافة إلى تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح.

وقد أظهرت المعالجة النظرية أن الرقابة الداخلية تسهم بشكل مباشر في تفعيل أداء الإدارة المالية، من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، والحد من المخاطر المالية، وكشف الانحرافات في الوقت المناسب. وعليه، فإن فعالية هذا النظام الرقابي تتعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة، من خلال تحسين الكفاءة، وترشيد النفقات، وزيادة الشفافية والمساءلة، مما يجعل الرقابة الداخلية أداة استراتيجية لا غنى عنها في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز استدامة المؤسسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لخزينة ولاية ميلّة

تمهيد :

بالاعتماد على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من هذا البحث، حيث تم عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة المالية وآليات الرقابة على تفعيل أدائها، أصبح من الضروري تجسيد هذه الجوانب النظرية من خلال دراستها في بيئة تطبيقية واقعية، قصد التحقق من مدى فعاليتها ومطابقتها للممارسات الفعلية.

وفي هذا الإطار، تم اختيار الخزينة العمومية كمجال تطبيقي لهذا البحث، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تسيير الأموال العمومية وضمان حسن استخدامها، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لاختبار مدى تطابق الإطار النظري مع الواقع العملي.

وقد تم تقسيم هذا الجانب التطبيقي إلى ثلاث مباحث أساسية، وهي كما يلي:

المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية ميلة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية ميله

إن التعرف على المؤسسة العمومية خزينة - ولاية ميله - يتطلب إعطاء لمحة عن نشأتها ودورها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة الخزينة العمومية - ولاية ميله -

أولاً: نشأة الخزينة العمومية

نشأت خزينة - ولاية ميله - بعد التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 حيث انطلقت في التسيير في 12 جانفي 1985، وذلك بمقر المجاهدين حالياً (شارع أول نوفمبر 1954).

وفي شهر جويلية تم تحويلها إلى دار المالية (الزل المالي) والذي يحتوي على خمس مديريات وهي:

- خزينة الولاية.
- مديرية الضرائب.
- مديرية أملاك الدولة.
- مديرية الحفظ العقاري.
- المراقبة المالية.

في 07 ماي 2017 تم تحويلها إلى المقر الحالي الذي يقع خلف دار المالية مباشرة والمكون من (R05+) على مساحة تقدر ب 1065,28 م². وعدد الموظفين والعمال يقدر ب 91.

ثانياً: تعريف الخزينة العمومية

الخزينة العمومية هي مؤسسة مالية لا تتمتع بالشخصية المعنوية تقوم تحت رقابة الدولة، بمراقبة وتنفيذ العمليات المالية للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، كما تعمل على تحقيق وتنفيذ العمليات المتعلقة بالحسابات الخاصة للخزينة.

وهي عبارة مصلحة خارجية، ولها هيكل تنظيمي يتكون من منصب أمين الخزينة يساعده في ذلك وكيلين مفوضين وتحتوي إدارة الخزينة على ثمن مكاتب حسب القرار الوزاري المتعلق بالهيكل التنظيمي لحسب القرار الوزاري المتعلق بالهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة وتتكون هذه المكاتب من مجموعة من الأقسام الفرعية تتكامل فيما بينها وظيفياً وعضوياً في تنفيذ المهام المحددة بموجب التشريع والتنظيم وفق نظام العمل المتسلسل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية ميلة

كانت الخزينة مع انطلاقها في العمل تتكون من مجموعة من المكاتب، يسند كل مكتب مجموعة من الوظائف، وذلك لعدم وجود قانون (تشريع) يحدد تنظيم للخزينة وذلك إلى غاية ظهور المرسوم التنفيذي رقم 129-91 المؤرخ في 26 شوال 1411 الموافق ل 11 ماي 1991 المادة 10 و 11 والذي يحدد تنظيم الخزينة وصلاحياتها حيث تم تقسيمها إلى خمس مكاتب موضوعة تحت تصرف أمين الخزينة بمساعدة وكيل مفوض. هذه المكاتب هي:

1 - مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.

2 - مكتب المراقبة والتحقق.

3 - مكتب النفقات العمومية.

4 - مكتب التسديد والتحصيل.

5 - مكتب الحافظة والمحاسبة.

وفي سنة 2005 مع ظهور القرار المؤرخ في 3 شعبان 1426 الموافق لـ 26 سبتمبر 2005، والذي يحدد كذلك تنظيم خزينة الولاية تم إضافة ثلاث مكاتب وهي:

6 - مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية.

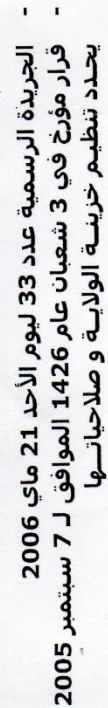
7 - مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية.

8 - مكتب الإعلام الآلي.

-خزينة ولاية ميلة تابعة إداريا إلى المديرية الجهوية بقسنطينة.

-تضم المديرية الجهوية للخزينة التي يحدد عددها عشرة ما يأتي: الخزينة المركزية، الخزينة الرئيسية، الخزائن الولائية، خزائن البلديات، خزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى الولايات التي تخضع لاختصاصها الإقليمي.

الهيكل التنظيمي لإدارة خزانة الولاية



حيث من بين بعض المهام التي تكلف بها هذه المكاتب ما يلي:¹

مكتب النفقات العمومية:

.. استلام حوالات الدفع المصدرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل عن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.

.. إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.

.. السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

مكتب الحافظة والمحاسبة:

.. تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

.. تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.

.. ضمان تسديد ملفات المنح.

مكتب التسديد والتحويل:

.. ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة.

.. ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتحصيلها.

.. ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصنيفها.

مكتب المراقبة والتحقق:

.. إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق.

.. ضمان مسك محاسبة خاصة قسائم الإيرادات.

.. متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة.

مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف:

.. السهر على حفظ الأرشيف.

.. مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي.

.. متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها.

¹ / الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 21 مايو سنة 2006م، ص 24-27.

مكتب الإعلام الآلي:

.. تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية.

.. وضع التطبيقات واستغلالها.

.. السهر على حسن سير النظام.

مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز

الاستشفائية الجامعية:

.. مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية خلال القرارات إقفال الحسابات الزرفية أو النهائية لنهاية التسيير.

.. مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين السهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها.

.. مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

.. مراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية ورخص فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزائن الموزعة عبر الولايات.

.. مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية.

بحيث أن المكتبين الأخيرين غير مفعلين ولا يقومون بأداء المهام المطلوبة منهما.

المطلب الثالث: دور الخزينة العمومية لولاية ميلة

تكلف الخزينة العمومية للولاية بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات الميزانية (الإيرادات و النفقات) المتعلقة بميزانية الدولة وميزانية الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتتولى في الوقت ذاته عمليات رقابة الانية لهذه العمليات كما تنصب أيضا على تنفيذ عمليات الحسابات الخاصة للخزينة إضافة إلى عمليات الخزينة التي تتمثل في كافة حركات الاموال نقدا والقيم المعبئة وحسابات الديون والحسابات الجارية وفحص صناديق التسبيقات والإيرادات وتسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الموجودة في إقليم الولاية.

- تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها لحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية.
- تداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في هذا المبحث على دراسة وتحليل دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية بخزينة ولاية ميلة، حيث تم تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامتا الطالبتان بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار F T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

أولاً: تحديد عينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الإدارة المالية بخزينة الولاية، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 60 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في الخزينة محل الدراسة، وقد أعيد منها 60 استبيان بنسبة 100% والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانياً: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

القسم الثاني: وهو متعلق بأسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة وهو يتكون من محورين:

المحور الأول: وهو خاص بالرقابة الداخلية وينقسم إلى أربع أبعاد:

- البعد الأول: بيئة الرقابة ويتكون من 05 فقرات؛

- البعد الثاني: تقييم المخاطر ويتكون من 05 فقرات؛

- البعد الثالث: أنشطة الرقابة ويتكون من 05 فقرات؛

- البعد الرابع: المعلومات والاتصال ويتكون من 05 فقرات؛

المحور الثاني: وهو خاص بالأداء المالي:

- ويتكون من 12 فقرة؛

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

الجدول رقم 3: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	بيئة الرقابة	05	95.76%	91.70%
02	تقييم المخاطر	05	97.51%	95.10%
03	أنشطة الرقابة	05	94.18%	88.70%
04	المعلومات والاتصال	05	96.28%	92.70%
05	الأداء المالي	12	96.33%	92.80%
	كل فقرات الاستبيان	32	98.69%	97.40%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي

إرتباط بين كل محور ومجال الكلي لفقرات الرقابة الداخلية					
المتغير	بيئة الرقابة	تقييم المخاطر	أنشطة الرقابة	المعلومات والاتصال	
الأداء المالي	معامل ارتباط بيرسون	0.667	0.813	0.811	0.792
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد العينة	60	60	60	60

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة.

حيث تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الدراسي.

أولاً: الجنس

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر/أنثى):

الجدول رقم 5: توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

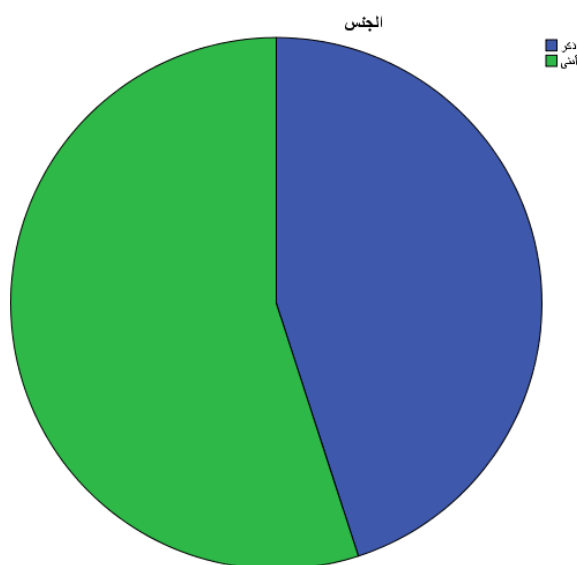
الجنس	ذكر	أنثى	مجموع
التكرارات	27	33	60
النسبة %	45.0%	55.0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن أغلبية العملاء إناث بنسبة 55.0% أما الذكور فبنسبة 45.0% من مفردات العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الإناث عادة هم القوى العاملة الأكثر في مجال الخزينة مقارنة مع الذكور.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

ثانيا: العمر

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم 6: توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.

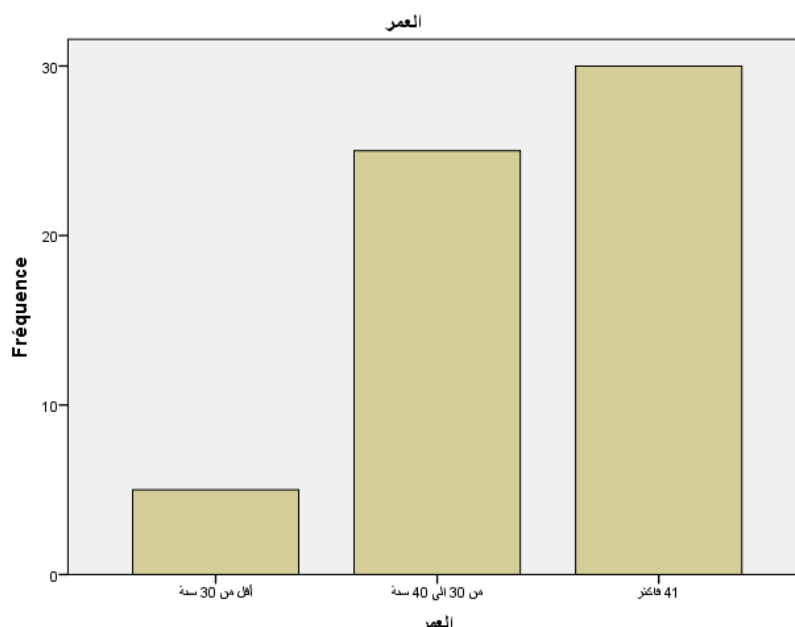
النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
8.3%	5	أقل من 30 سنة
41.7%	25	من 30 إلى 40 سنة
50.5%	30	40 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 فما فوق يملكون أكبر نسبة والمقدرة بـ 50.5% ثم تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 41.7% وأخيرا الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 8.3%، وهذا معناه أن الخزينة العمومية تعتمد على فئة الكهول في المعاملات أكثر من باقي الفئات وهذا أمر مهم لمستقبل الخزينة العمومية.

ونوضح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: توزيع أفراد عينة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

ثالثا: المستوى التعليمي

من خلال الجدول يمكن التعرف على المستوى التعليمي للموظفين:

الجدول رقم 7: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

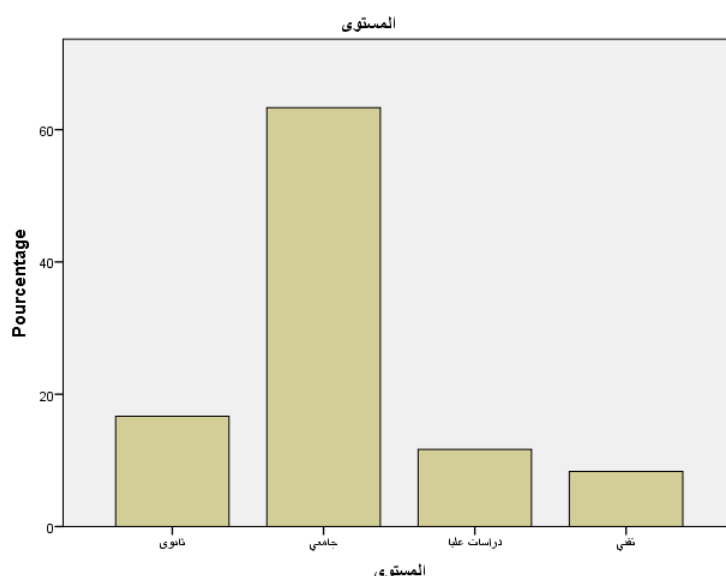
النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
16.7%	10	الثانوي
63.3%	38	جامعي
11.7%	7	دراسات عليا
8.3%	5	تقني
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن أغلبية العملاء مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 63.3% تليها فئة مستواهم ثانوي بنسبة 16.7% ثم تليهم الفئة ذات الدراسات العليا بنسبة 11.7% وأخيرا فئة تقني بنسبة 8.3%

وهذا ما يدل على أن الخزينة العمومية تعتمد على الفئة الذين مستواهم جامعي أو دراسات عليا بشكل عام وهذا يعني أن العمل في الخزينة يتطلب مستوى عالي لأنه أصبح يعتمد على الانترنت ووسائل تكنولوجيا متقدمة . ونوضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 4: توزيع عينة دراسة وفق متغير مستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

رابعاً: الخبرة المهنية

من خلال الجدول الموالي سوف نتعرف على عدد سنوات الموظف في الخزينة العمومية:

الجدول رقم 8: توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

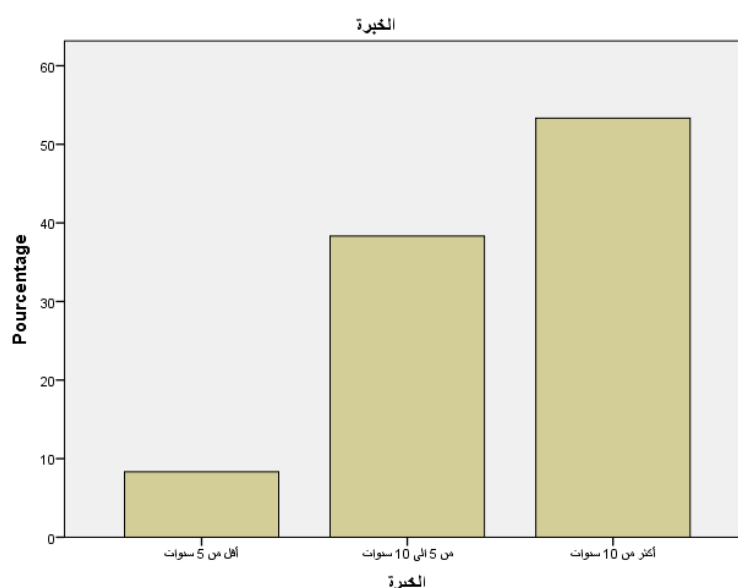
سنوات العمل	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	8.3%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	23	38.3%
10 سنوات فأكثر	32	53.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين كانت مدة نشاطهم في الخزينة العمومية من 10 سنوات فأكثر بنسبة 53.3% تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة نشاطهم في الخزينة العمومية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 38.3%، أما أقل نسبة تعود للموظفين الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 5 سنوات بنسبة 8.3%.

ونوضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الرقابة الداخلية

أولا: درجات مقياس ليكارت الخماسي

بعد إجراء الاختبارات الحكمية، وتحديد مسار الدراسة، سيتم في ما يلي تحليل نتائج الدراسة، وهذا بالاعتماد في تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يعمل على أساس المعايير المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 9: درجات مقياس ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

ويتم تحديد فئات المقياس كما يلي: المدى - الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس 5-1 = 4، طول الفئة - المدى / عدد الفئات = 4/5 = 0.8، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقا لما يلي:

- [1.80 - 1.00] غير موافق بشدة: وتدل على درجة ضعيف جدا لوقوع الحدث.
- [2.60 - 1.80] غير موافق: وتدل على درجة ضعيف لوقوع الحدث.
- [3.40 - 2.60] محايد: درجة متوسط لوقوع الحدث.
- [4.20 - 3.40] موافق: درجة مرتفعة لوقوع الحدث.
- [5.00 - 4.20] موافق بشدة: وتدل على درجة مرتفع جدا لوقوع الحدث.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الخاص بالرقابة الداخلية من الاستبيان

تم قياس المتغير المستقل الرقابة الداخلية من خلال أربعة أبعاد تمثلت في بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

1. البعد الأول: بيئة الرقابة

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيئة الرقابة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير النزاهة والقيم الأخلاقية في العمل.	4.4000	0.80675	1	مرتفع جدا
2	تظهر الإدارة الجدية والالتزام بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.	4.3167	0.81286	2	مرتفع جدا
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح ويدعم تحقيق الأهداف الرقابية.	4.1667	1.01124	3	مرتفع
4	يتم تحديد وتفويض السلطات والمسؤوليات بشكل واضح ومناسب.	4.1167	0.94046	5	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي كفاءة.	4.1500	1.00549	4	مرتفع

المجموع	بيئة الرقابة.	4.2300	0.79730	–	مرتفع جدا
---------	---------------	--------	---------	---	-----------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد المحور الأول الرقابة الداخلية والمتمثل في بيئة الرقابة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب4.2300 وانحرافا قدر ب 0.79730 مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب 4.4000 ، و قدر انحرافها المعياري ب 0.80675 للعبارة الأولى، أما العبارة رقم 4 بلغت أدنى قيمة حيث قدر وسطها الحسابي ب4.1167 وانحراف معياري قدر ب0.94046.

2. البعد الثاني: تقييم المخاطر

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تقييم المخاطر.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التشغيلية والمالية بوضوح كاف لتقييم المخاطر المتعلقة بها.	4.0667	0.98921	1	مرتفع
2	يتم تحديد المخاطر التي قد تهدد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل دوري.	3.9167	1.06232	4	مرتفع
3	يتم تحليل المخاطر المحددة من حيث احتمال حدوثها و أثرها المحتمل.	3.9167	1.04625	5	مرتفع
4	تأخذ عملية تقييم المخاطر المحددة من حيث احتمال حدوثها و أثرها المحتمل.	4.0167	1.12734	2	مرتفع
5	يتم تحديد و تقييم التغيرات الهامة التي قد تؤثر على نظام الرقابة الداخلية.	4.0000	1.07357	3	مرتفع

المجموع	تقييم المخاطر.	3.9833	0.97026	–	مرتفع
---------	----------------	--------	---------	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد المحور الأول الرقابة الداخلية والمتمثل في تقييم المخاطر حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب3.9833 وانحرافا قدر ب0.97026 مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب4.0667، و قدر انحرافها المعياري ب0.98921 للعبارة الأولى، أما العبارة رقم3 بلغت أدنى قيمة حيث قدر وسطها الحسابي ب3.9167 وانحراف معياري قدر ب1.04625.

3. البعد الثالث: أنشطة الرقابة

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد أنشطة الرقابة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	يوجد فصل مناسب بين المهام المتعارضة مثل الحياة و التسجيل و الاعتماد.	4.0000	0.95669	4	مرتفع جدا
2	تخضع العمليات والمعاملات الهامة لإجراءات اعتماد و موافقة واضحة.	4.1500	0.81978	3	مرتفع
3	يتم إجراء مطابقات دورية للحسابات الهامة مثل: البنك، الذمم، المخزون.	4.3500	0.63313	1	مرتفع
4	توجد إجراءات كافية لحماية الأصول المادية و غير المادية للمؤسسة.	4.1833	0.81286	2	مرتفع
5	يتم مراجعة الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنات أو التوقعات أو الأداء السابق.	3.9833	0.87317	5	مرتفع
المجموع	أنشطة الرقابة.	4.1333	0.68561	–	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد المحور الأول الرقابة الداخلية و المتمثل في أنشطة الرقابة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب4.1333 وانحراف قدر ب0.68561 مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب4.3500 ، و قدر انحرافها المعياري ب0.63313 للعبارة 3، أما العبارة رقم 5 بلغت أدنى قيمة حيث قدر وسطها الحسابي ب3.9833 وانحراف معياري قدر ب0.87317.

4. البعد الرابع: المعلومات والاتصال

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المعلومات و الاتصال.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	يتم تحديد و جمع و توزيع المعلومات ذات الصلة و الجودة لدعم نظام الرقابة الداخلية.	4.1833	0.81286	2	مرتفع
2	نظام المعلومات يوفر التقارير اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات و مراقبة الأداء.	4.2500	0.81563	1	مرتفع جدا
3	قنوات الاتصال الداخلية فعالة في إيصال المعلومات المتعلقة بالرقابة للموظفين.	4.1500	0.91735	3	مرتفع
4	يتم توصيل مسؤوليات الرقابة الداخلية بوضوح إلى جميع الموظفين المعنيين.	4.1167	0.97584	4	مرتفع
5	هناك آليات لتلقي البلاغات حول المشاكل أو الانتهاكات المحتملة للرقابة.	3.9500	0.98161	5	مرتفع
المجموع	المعلومات و الاتصال.	4.1300	0.79475	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد المحور الأول الرقابة الداخلية والمتمثل في المعلومات و الاتصال حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب4.1300 وانحرافا قدر ب0.79475 مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب4.2500، و قدر انحرافها المعياري ب0.81563 للعبارة 2، أما العبارة رقم 5 بلغت أدنى قيمة حيث قدر وسطها الحسابي ب 3.9500 وانحراف معياري قدر ب0.98161.

ثالثا: تحليل نتائج المحور الخاص بالأداء المالي من الاستبيان

تم قياس المتغير التابع الخدمات المالية من خلال بعد واحد، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الأداء المالي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
1	يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة مدى نجاح و فشل المؤسسة في تطبيق قراراتها و خططها الاستثمارية.	4.2167	0.78312	2	مرتفع جدا
2	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل دائم و بصفة دورية.	4.2167	0.90370	1	مرتفع جدا
3	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.	4.2000	0.91688	3	مرتفع جدا
4	تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية لتقييم أدائها بصورة دورية.	3.9500	0.98161	9	مرتفع
5	يعمل التحليل المالي على تخفيض التكاليف في المؤسسة.	4.0000	0.84372	8	مرتفع
6	التقييم الجيد للأداء يعمل على استخدام الموارد المالية المتاحة لبلوغ أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف.	4.0167	0.85354	6	مرتفع

مرتفع	7	0.93881	4.0000	تقوم المؤسسة بمراقبة مستوى الأداء المالي بشكل مستمر.	7
مرتفع	10	1.00998	3.8833	تقوم كفاءة الأداء المالي على تعظيم نتائج المؤسسة و تخفيض تكاليفها خلال الدورة المالية.	8
مرتفع	12	1.15274	3.4000	تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية.	9
مرتفع	11	1.09066	3.6167	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة الموالية.	10
مرتفع	4	0.84020	4.1500	تسهم الرقابة الداخلية في تحسين كفاءة الإدارة المالية في اتخاذ قرارات التمويل و الاستثمار.	11
مرتفع	5	0.75240	4.1000	تقوم الإدارة المالية بإعداد الخطط المالية و متابعة تنفيذها بفعالية.	12

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الثاني والمتمثل في الأداء المالي حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب 4.2167، وقد انحرافها المعياري ب 0.90370 للعبارة رقم 2، أما العبارة رقم 9 فكانت منخفضة حيث قدر وسطها الحسابي 3.4000 وانحراف معياري قدر ب 1.15274.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قمنا ولأجل اعتماد وتطبيق نموذج الانحدار المتعدد باستخدام اختبار كولمغروف سمرنوف (Sample K-S -1) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار لان معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا والجدول رقم (10) يوضح طبيعية توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم 15: اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

محتوى المحور	مستوى الدلالة المعنوية
العينة	60
(المتغير المستقل) الرقابة الداخلية	0.016
بيئة الرقابة	0.005
تقييم المخاطر	0.028
أنشطة الرقابة	0.59
المعلومات و الاتصال	0.000
(المتغير التابع) الأداء المالي	0.016
الاستبانة ككل	0.655

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPS

ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة الاستبانة ككل بلغ 0.655 و هي أكثر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار البسيط

تناولنا في هذا الجزء اختبار صحة الفرضيات المقترحة قبل التحليل مع ما تم التوصل إليه بعد الحصول على مخرجات SPSS ، ومن أجل الاختبار تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم السلوك المهني والالتزام بالإجراءات التنظيمية في بيئة الرقابة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم السلوك المهني والالتزام بالإجراءات التنظيمية في بيئة الرقابة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم 16: الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين بيئة الرقابة و الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
بيئة الرقابة	0.767	6.823	0.000	46.547	0.667	0.445	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد بيئة الرقابة والأداء المالي، وذلك استناداً إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وقد تأكد هذا الارتباط من خلال قيمة F المحسوبة التي بلغت 46.547 عند مستوى دلالة 0.000، وكذلك من خلال قيمة T التي بلغت 6.823 عند نفس مستوى الدلالة 0.000، وهو ما يُعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

كما نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.667، بينما بلغت قيمة معامل التحديد 0.445، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الأداء المالي وبُعد بيئة الرقابة باعتباره البُعد الأول. أما العلاقة الرياضية الخاصة بالانحدار الخطي البسيط فهي:

$$(\text{بيئة الرقابة}) = 1.178 + 0.767 \text{ الأداء المالي}$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في بيئة الرقابة بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y (الأداء المالي) بمقدار 0.767 درجة، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية البديلة H₁ الفائلة أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم السلوك المهني والالتزام بالإجراءات التنظيمية في بيئة الرقابة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05".

وهذا يدل على أن بُعد بيئة الرقابة كبعد من أبعاد الرقابة الداخلية له أثر إيجابي على مستوى الأداء المالي للخزينة العمومية لولاية ميلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة الداخلية وتعزيز قدرة المؤسسة في إدارة مواردها المالية والتعامل مع التزاماتها المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة الداخلية وتعزيز قدرة المؤسسة في إدارة مواردها المالية والتعامل مع التزاماتها المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم 17: الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين تقييم المخاطر و الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
تقييم المخاطر	1.138	10.649	0.000	113.392	0.813	0.662	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد تقييم المخاطر والأداء المالي، وذلك بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة. ويُشير ذلك إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، وقد تم تأكيد هذه العلاقة من خلال قيمة F المحسوبة التي بلغت 113.392 عند مستوى دلالة 0.000، بالإضافة إلى قيمة T التي وصلت إلى 10.649 عند نفس مستوى الدلالة 0.000، وهو ما يقل عن المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.813، في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.662، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الأداء المالي وبُعد تقييم المخاطر، باعتباره البُعد الثاني في نموذج الدراسة. أما صيغة الانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو التالي:

$$(\text{تقييم المخاطر}) = -0.554 + 1.138 (\text{الأداء المالي})$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في بيئة الرقابة بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y (الأداء المالي) بمقدار 1.138 درجة، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية البديلة H₁ الفائلة أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة الداخلية وتعزيز قدرة المؤسسة في إدارة مواردها المالية والتعامل مع التزاماتها المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05".

وهذا يدل على أن بُعد تقييم المخاطر كبعد من أبعاد الرقابة الداخلية له أثر إيجابي على مستوى الأداء المالي للخزينة العمومية لولاية ميلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفعيل الجيد للرقابة الداخلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفعيل الجيد للرقابة الداخلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (18) : الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أنشطة الرقابة والأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
أنشطة الرقابة	0.802	10.574	0.000	111.818	0.811	0.658	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد أنشطة الرقابة والأداء المالي، وذلك وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة. ويدل ذلك على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهو ما تؤكد قيمة F المحسوبة التي بلغت 111.818 عند مستوى دلالة 0.000، بالإضافة إلى قيمة T التي بلغت 10.574 بنفس مستوى الدلالة 0.000، وهو ما يُعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

كما تُظهر النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.811، ومعامل التحديد سجل 0.658، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الأداء المالي وبُعد أنشطة الرقابة باعتباره البُعد الثالث. أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو التالي:

$$(\text{أنشطة الرقابة}) = 0.802 + 0.942 = \text{الأداء المالي}$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في بيئة الرقابة بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y (الأداء المالي) بمقدار 0.802 درجة، و على هذا الأساس يتم قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفعيل الجيد للرقابة الداخلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05".

وهذا يدل على أن بُعد أنشطة الرقابة كبعد من أبعاد الرقابة الداخلية له أثر إيجابي على مستوى الأداء المالي للخزينة العمومية لولاية ميلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر نظام رقابي فعال واستقرار الأداء المالي وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر نظام رقابي فعال واستقرار الأداء المالي وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم 18: الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المعلومات و الاتصال و الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
المعلومات و الاتصال	0.908	9.884	0.000	97.693	0.792	0.627	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

تُبيّن النتائج المدرجة في الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد المعلومات والاتصال والأداء المالي، وذلك استنادًا إلى آراء أفراد العينة محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهو ما تؤكدّه قيمة F المحسوبة التي بلغت 97.693 عند مستوى دلالة 0.000، وكذلك قيمة T التي سجلت 9.884 عند نفس مستوى الدلالة، وهو ما يُعد أقل من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية (0.05).

كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.792، في حين بلغ معامل التحديد 0.627، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الأداء المالي وبُعد المعلومات والاتصال، الذي يمثل البُعد الرابع في نموذج الدراسة. أما صيغة الانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو التالي:

$$(\text{المعلومات والاتصال}) = 0.908 + 0.518 = \text{الأداء المالي}$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في المعلومات والاتصال بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y (الأداء المالي) بمقدار 0.908 درجة، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر نظام رقابي فعال واستقرار الأداء المالي وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وأداء الإدارة المالية عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05".

وهذا يدل على أن بعد المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد الرقابة الداخلية له أثر إيجابي على مستوى الأداء المالي للخزينة العمومية لولاية ميلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية بكل أبعادها وبين أداء الإدارة المالية في المؤسسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية بكل أبعادها وبين أداء الإدارة المالية في المؤسسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

للتأكد من صلاحية نموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار وهذا الجدول يبين ذلك:

الجدول رقم 19: نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	23.178	1	23.178	160.558	0.000
الخطأ	8.373	58	0.144		
المجموع الكلي	31.550	59			

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة إلى 160.558 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في الرقابة الداخلية والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد

المتغير المستقل	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
الرقابة الداخلية	0.904	12.671	0.000	160.558	0.857	0.735	0.000
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرقابة الداخلية والأداء المالي، وذلك وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة. وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهو ما تؤكدته قيمة F المحسوبة التي بلغت 160.558 عند مستوى دلالة 0.000، بالإضافة إلى قيمة T التي بلغت 12.671 عند نفس مستوى الدلالة، وهو ما يُعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

كما تُظهر النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.857، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.735، مما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين الأداء المالي والرقابة الداخلية كمتغير شامل. أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فقد جاءت على النحو التالي:

$$(الرقابة الداخلية) = 0.904 + 0.523 \text{ الأداء المالي}$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الرقابة الداخلية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y (الأداء المالي) بمقدار 0.904 درجة، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية بكل أبعادها وبين أداء الإدارة المالية في المؤسسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05".

خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة المالية والرقابة على أدائها على الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية بالخزينة العمومية لولاية ميلة، وذلك خلال سنة 2025. ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة، بغرض تقييم مدى فعالية الإدارة المالية وطرق الرقابة المتبعة داخل الخزينة.

تم تحليل نتائج الاستبيان للكشف عن مدى وعي العاملين بالجوانب المالية والرقابية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي، ومدى توافق الممارسات الواقعية مع المبادئ النظرية المدروسة. وقد مكن هذا التحليل من اختبار الفرضيات المطروحة وتقديم تصور أوضح عن فعالية الإدارة المالية داخل هذه المؤسسة العمومية.

خاتمة

خاتمة:

يساهم وجود نظام رقابة داخلية فعال داخل المؤسسة في حماية أصولها وممتلكاتها من الضياع أو الاختلاس، كما يوفر ضمانات قوية بشأن موثوقية المعلومات المحاسبية المعتمدة في اتخاذ القرارات، ما يعزز مصداقية تلك القرارات.

ويُعد توفر هذا النظام مدخلاً ضرورياً لتقييمه بشكل شامل ودقيق، قصد الكشف عن نقاط القوة والضعف فيه، والعمل على اقتراح الحلول الملائمة لمعالجة أوجه القصور وتحسين أدائه. وقد تبين من خلال الدراسة أن نظام الرقابة الداخلية يستند إلى أسس ومعايير علمية وأدوات منهجية دقيقة، يجب الالتزام بها لضمان فعالية عملية تقييم أداء الإدارة المالية، مما يُفضي إلى قرارات أكثر رشداً، ويُعزز من كفاءة التخطيط المالي داخل المؤسسة، باعتبار أن الرقابة الداخلية من الدعائم الأساسية لضبط أداء الإدارة المالية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

اختبار الفرضيات:

فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

لقد أثبتت الدراسة من خلال التحليل النظري والتطبيق العملي أن الرقابة الداخلية تشكل عنصراً محورياً في تحقيق فعالية الأداء المالي، وذلك من خلال ضمان شرعية العمليات، صدق المعلومات، ووضوح الهيكل التنظيمي. كما أن الاعتماد على الرقابة الداخلية كوظيفة دورية للفحص والتقييم يساهم في توجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات رشيدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية البديلة وترفض الفرضية الرئيسية الصفرية، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الداخلية وأداء الإدارة المالية.

أظهرت الدراسة أن دعم السلوك المهني والالتزام بالإجراءات التنظيمية في بيئة الرقابة يُعدّ من الركائز الأساسية لتعزيز الانضباط الداخلي، مما ينعكس إيجاباً على فعالية أداء الإدارة المالية. حيث تبين أن هذه الممارسات تخلق مناخاً تنظيمياً صحياً يساعد الإدارة المالية على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ويلغي الفرضية الأولى.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الداخلية بمكوناتها يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بكفاءة، والوفاء بالتزاماتها في الأوقات المناسبة، وهو ما انعكس إيجاباً على الأداء المالي العام. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرابعة وترفض الفرضية الثالثة.

كشفت الدراسة أن تفعيل الجيد للرقابة الداخلية، القائم على استخدام أدوات علمية ومنهجيات مدروسة، يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويمنع الهدر وسوء التسيير، مما يحسن جودة الأداء المالي بشكل ملحوظ. وهذا يدعم صحة الفرضية السادسة ويرفض الفرضية الخامسة.

كما أظهرت النتائج أن توفر نظام رقابي فعال داخل المؤسسة يسهم في تحقيق استقرار أداء الإدارة المالية وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل، من خلال تعزيز الثقة في القرارات المالية وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثامنة ويلغي الفرضية السابعة.

نتائج الدراسة:

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

1. تمثل الرقابة الداخلية منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية، والتعليمات الإدارية وطرق العمل التي تهدف إلى تعزيز الضبط الداخلي وضمان سلامة العمليات المالية والإدارية داخل المؤسسة.
2. يرتبط تحسين أداء الإدارة المالية ارتباطاً وثيقاً بوجود نظام رقابي داخلي فعال وكفء، يعمل على توجيه الموارد وتفعيل الانضباط المالي.
3. إن التطبيق الفعلي والسليم لمبادئ الرقابة الداخلية ينعكس إيجابياً على الأداء المالي، ويُحدث تحسناً ملموساً في النتائج المالية وفي مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.
4. يُبنى تقييم الأداء المالي للمؤسسة على مدى التوازن بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، وهو ما يُمكن من تحديد الوضعية المالية بشكل دقيق.
5. يتطلب التقييم الفعال للأداء المالي اعتماداً على مجموعة متكاملة من المؤشرات، وليس الاقتصار على مؤشر واحد، بما يسمح بتكوين رؤية شاملة ومتكاملة عن الأداء.
6. تُعد النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي من أبرز الأدوات المستخدمة في تحليل الوضعية المالية، ورصد الاتجاهات والسياسات المالية التي تعتمدها المؤسسة.
7. الأداء المالي هو نتاج لتفاعل الكفاءة (حسن استخدام الموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف)، ويُعتبر معياراً أساسياً للحكم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق مبادئ الرشادة والشفافية.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم فعالية الرقابة الداخلية وتحسين أداء الإدارة المالية:

1. ضرورة تعزيز وعي المؤسسات الاقتصادية بأهمية البحث العلمي، وتفعيل قنوات التعاون والتنسيق بينها وبين الجامعات الجزائرية، بما يضمن بيئة بحثية داعمة لتطوير الأداء المؤسسي.
2. تنوع أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية، والابتعاد عن الاعتماد على وسيلة واحدة، بهدف الاستفادة من مزايا كل أداة، وتقليل تأثير محدودية كل منها، وضمان موضوعية نتائج التقييم.
3. السعي المستمر نحو تطوير أنظمة الرقابة الداخلية من خلال تحديث الإجراءات وتدريب العاملين، بغرض تحسين مستوى الأداء الإداري والمالي داخل المؤسسة.
4. تشجيع المؤسسات على تبني أدوات التحليل المالي بصفة منتظمة، وجعلها جزءًا من عمليات المراقبة الذاتية واتخاذ القرار المالي.

آفاق الدراسة:

رغم الجهود المبذولة في إعداد هذه الدراسة، إلا أنها تظل عملاً علمياً محدوداً لا يمكنه الإحاطة بجميع الجوانب المرتبطة بموضوع الرقابة الداخلية وأداء الإدارة المالية. ومن هذا المنطلق، يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية التي تمثل امتداداً لهذا البحث، من أبرزها:

- دراسة أثر إجراءات الرقابة الداخلية على جودة القوائم المالية ومدى انعكاسها على قرارات الاستثمار داخل المؤسسات العمومية.
- تحليل المعوقات التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية في القطاع العام، ومدى تأثيرها على فعاليتها في الحد من الفساد المالي والإداري.
- دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات وتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المجلات:

1. أحمد ابراهيم جعفر يوسف محمد أو ختالة، الرقابة المالية ودور المراقب المالي في الحفاظ على المال العام دراسة تحليلية عن القطاعات الحكومية العاملة بمدينة مصراته، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، كلية العلوم التقنية مصراته، العدد 19، أغسطس 2022.
2. أمنة بوالقارة محمد بوشريبة، دور نظام خلية في تقييم مخاطر التدقيق -دراسة ميدانية لعينة من محافظي الحسابات والخبراء المحاسبين لولاية قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمالية JEF، المجلد 09، العدد 01، 2023-01.
3. بعلي حمزة بنية محمد بن جلول خالد، الرقابة المالية وفعاليتها في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة قالمة الجزائر، المجلد 03، العدد 02، جوان 2019.
4. بوشخي عائشة، الرقابة والتدقيق الداخليين بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة تدقيق الاستثمارات بشركة تسوية وتهئية وتعبيد الطرق STARR بولاية تلمسان-، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2020-12-31.
5. حجازي اسماعيل معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، جوان 2017.
6. زهواني رضا وصيف فائزة خير الدين سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار و توزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
7. فؤاد طواهره، إجراءات الدولة العباسية في تفعيل آليات الرقابة و المحاسبة المالية خلال العصر العباسي الأول (132 - 232 هـ)، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة الجزائر، المجلد 05، العدد 12، ديسمبر 2017.
8. مكيد علي خليفة أحلام، دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدينة، العدد 05، أبريل 2016.
9. موهون صفية، كفاءة الادارة المالية في تحقيق النمو للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 01، العدد 20.
10. نعمة كاظم حسين أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول وأموال المنظمة -دراسة تطبيقية في جامعة بابل-، مجلة جامعة بابل، المجلد 10، العدد 03.

الكتب:

1. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
2. بوطورة فضيلة بقة الشريف، دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الجزائر، مجلة الأنثى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015.
3. زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011.
4. عبد الستار الصياح سعود العامري، الادارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
5. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1989.
7. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، السنة.
8. محمد خير العكام، الرقابة المالية، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
9. نوره حسن العامري نهلة محمد السيد ابراهيم، دور الرقابة الداخلية على الأصول غير المتداولة غير المالية (الأصول الثابتة) بالمحافظة على المال العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية في القطاع العام، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، المجلد 44، العدد 02، أبريل 2024.

الملتقيات:

1. بن نذير نصر الدين شلال أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، الملتقى الوطني الأول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25.

الأطروحات والمذكرات:

1. أمينة حفاصة، أثر جودة القوائم المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021.

2. بشرى محمد اسماعيل الصديق، الرقابة المالية العليا في الدول النامية والعولمة بالتطبيق على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
3. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، شهادة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
4. بومصباح صافية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العامل، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
5. تهامي صارة، زيان حياة، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بالعباس، الجزائر، 2021.
6. توام زاهية، التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.
7. جاد الله خلف حميد رجب، تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO بالتطبيق في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الشمالية، شهادة الدبلوم العالي، تخصص التدقيق ومراجعة الحسابات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2020.
8. جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
9. جعفر عبد النور، حدود استخدام أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
10. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
11. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014.

12. زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017.
13. زواغي نورهان بن قوح كوثر، دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الادارة المالية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2024.
14. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
15. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.
16. عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2018.
17. قويدري خديجة، عبد الرزاق آمنة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.
18. منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص الأسواق المالية والبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
19. الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
20. وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010.

المطبوعات:

1. بوسيكي حليلة، دراسة وتحليل الميزانية من المنظور المالي، مطبوعة موجهة للسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، 2021.

2. سعاد شعابنية، التحليل المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، 2022.

3. معزوز نشيدة، شريف محمد، التحليل المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، 2022.

الجريدة الرسمية:

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 21 مايو سنة 2006م.