جـــامعة أحمد دراية – أدرار-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبةعلوم مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان

دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية ادرار

إعداد الطالبتين :

- دليل فطيمة
- لعروسي نوال

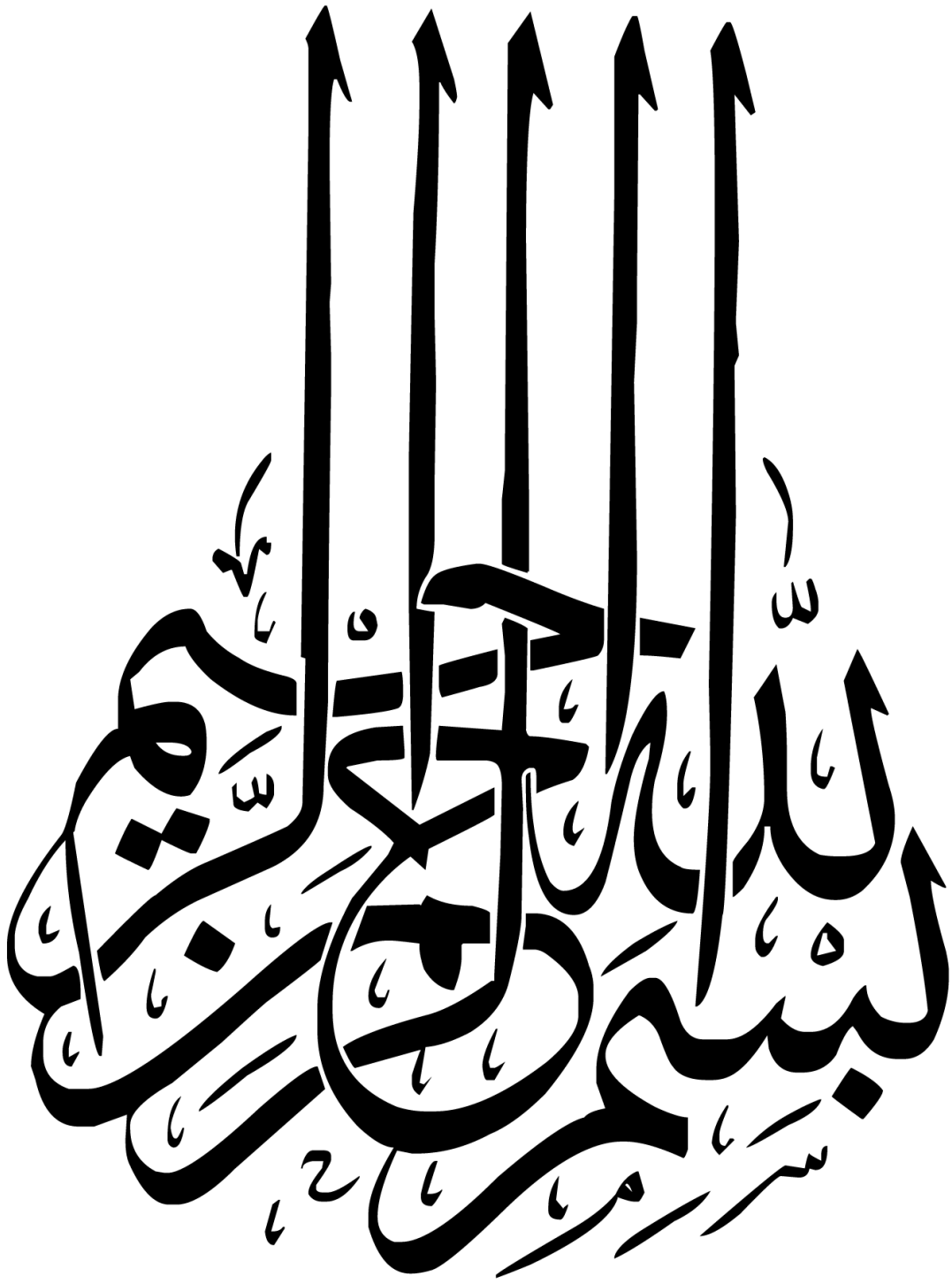
تحت إشراف الأستاذ:

د. بوعزة عبد القادر

الموسم الجامعي 2018/2017

دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز- أدرار


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذين قال فيهما الله سبحانه وتعالى لا وقل: رب إرحمهما كما ربياني صغيرا .

إلى أمي حبيبتي نبع الحنان رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره وألبسه ثوب العافية.

إلى إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر " يوسف و هاجر"

و إلى خالتي وأبنائها

إلى زميلتي التي شاركتني في هذا العمل " نوال"

إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة صديقاتي" نعيمة– زينب– عائشة – فتيحة –نعيمة– روفيداء– فضيلة".

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة

إلى كل من نساه قلمي وهو موجود في قلبي.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذين قال فيهما الله سبحانه وتعالى وقل: رب إرحمهما كما ربياني صغيرا .

إلى أمي و أبي وكل أخواتي

إلى زوجي و عائلته

إلى زميلتي التي شاركتني عناء في هذا العمل " فطيمة"

إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة صديقاتي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة

إلى كل من نساه قلمي وهو موجود في قلبي.

شكر وعرفان

الحمد لله أتسعينه وأشكره ونهتدي به من يهده الله فهو المهتدي

ومن يضلل فلن تجد له وليا مرشدا هانحن نضع اللمسات الأخيرة علي

عملنا المتواضع الذي تم بعون الله وتوفيقه

ولولا هدي الله لنا ما كنا لنهتدي وما كنا لنتم هذا العمل لولا فضله عز وجل.

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمات الشكر وعرفان إلى الأستاذ المشرف الذي لم ليبخل علينا

بمساعدته **الدكتور بوعزة عبد القادر**.

ولا يفوتنا إلا أن نتقدم باسمى معاني التقدير والعرفان للأستاذ **بالعارية محمد** والأستاذ **ولد باحمو منير**

مع تمنياتنا لهم بالنجاح والتوفيق في حياتهم المستقبلية

الفهرس

فهرس المحتويات

الفهرس	الصفحة
تمهيد	أ/د
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط والرقابة	
المبحث الأول: ماهية التخطيط	7
المطلب الأول: مفهوم التخطيط وخصائصه	7
المطلب الثاني: مقومات التخطيط وفوائده	8
المطلب الثالث: أنواع التخطيط ومراحله	9
المبحث الثاني: ماهية الرقابة	12
المطلب الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها	12
المطلب الثاني: أهداف الرقابة وأنواعها	13
المطلب الثالث: خطوات الرقابة وأدواتها	15
المبحث الثالث: مبادئ ومعوقات التخطيط والرقابة والعلاقة بينها	17
المطلب الأول: مبادئ التخطيط ومعوقاته	17
المطلب الثاني: مبادئ الرقابة ومعوقاتها	18
المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة والتخطيط	20
خلاصة الفصل	22
الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي ومؤشرات تقييمه في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	24
المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة	25
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه	25
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه	26
المطلب الثالث: شروط ومراحل عملية تقييم الأداء	28
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	30
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي	30
المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية	31
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	33
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة	35
المطلب الأول: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي	35

المطلب الثاني: تقييم الأداء بواسطة مؤشرات السيولة والنشاط	**37**
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات الربحية والمردودية	**39**
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لتقييم الأداء المالي لمؤسسة صحراء غاز بولاية أدرار	
تمهيد	**44**
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (غاز الصحراء)	**45**
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	**46**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**46**
المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة غاز الصحراء خلال الفترة 2016/2014	**49**
المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة باستخدام الميزانية المختصرة	**49**
المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي والمؤشرات المالية	**51**
خلاصة الفصل	**58**
الخاتمة	**59**

قائمة الاشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
(1-1)	العلاقة بين عمليتي الرقابة والتخطيط	21
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صحراء غاز	47
الرقم	**قائمة الجداول**	**الصفحة**
(1-3)	ميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول	48
(2-3)	الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم	49
(3-3)	تحليل الوضعية المالية بواسطة مؤشرات التوازن	50
(4-3)	تقييم الاداء المالي بواسطة مؤشرات السيولة	51
(5-3)	تقيم الأداء المالي بواسطة مؤشر معدل دوران الأصول	52
(6-3)	تقييم الاداء المالي بواسطة مؤشرات	53
(7-3)	تقييم الاداء المالي بواسطة مؤشرات المردودية	54

المقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة إتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تعمل وتمارس فيها نشاطها نظراً للتغيرات المختلفة التي تمتاز بالتعقد والتداخل فيما بينها والتطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية, السياسية والتكنولوجية التي تفوق قدرات المؤسسة وصعوبة تكيفها مع الوضع الجديد.

ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق التقدم والازدهار, لكن بوجود هذه التحديات أصبح هدف المؤسسة يتمثل في إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء والاستمرار, مما جعل المؤسسة تسعى إلى إيجاد برامج وأساليب تعمل على تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية التي تساعدها على تحقيق أهدافها.

وحتى تتمكن المؤسسة من التغلب على هذه الصعوبات والتحديات وتحقيق أهدافها وجب أن تكون لها إدارة جيدة، من خلال الإعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها؛ كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تساهم هذه العناصر في تحقيق أهداف المؤسسة وتضمن بقائها واستمرارها وتحسين أدائها، وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وقد تناولت هذه الدراسة وظيفتي التخطيط والرقابة نظراً لأهميتهما الكبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فالتخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وتحقيق التوازن المالي بين الأهداف والإمكانيات المتاحة، والتخطيط هو مفتاح وأساس نجاح الوظائف الأخرى فالإدارة تقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تتضمنها الخطط، وهو تقرير مسبق لما ينبغي عمله وكيف يتم؛ والرقابة تعتبر العين الساهرة التي تحرس على سلامة أموال المؤسسة وتحمي أصولها وموجوداتها، فهي عملية مستمرة تقوم بمتابعة الأنشطة والبرامج بهدف تقييم أداء المؤسسة والحكم على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

وعند احترام الخطط الموضوعة وتطبيقها وتنفيذها كما هو مطلوب، وعند احترام إجراءات نظام الرقابة وتطبيقه بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أدائها وخاصة الأداء المالي الذي يعتبر من أهم الوسائل التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على استغلال مواردها استغلال أمثل، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

طرح الإشكالية

بناءا على ما سبق، تتضح أهمية التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من منطلق معرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة ومن ثم العمل على تحقيق أداء جيد, وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال سؤال جوهري فحواه:

ما مدى مساهمة عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مؤسسة صحراء- غاز بأدرار؟

الأسئلة الفرعية

تتفرع الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن حصرها فيما يلي:

- ما هو الإطار المفاهيمي المحدد للتخطيط والرقابة ؟
- ما أهمية تقييم الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تساعد عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي؟

الفرضيات

- إن الإطار المحدد للتخطيط والرقابة يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضحه مبادئهما واستخداماتها؛
- عملية تقييم الأداء عملية هامة وفعالة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- تساهم عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- التعرف على عمليتي التخطيط والرقابة؛
- إبراز العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي؛
- دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي؛
- إبراز دور التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في ضرورة تطبيق التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية لإبراز أهميتهما لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع

- توافق الموضوع مع التخصص المدروس؛
- الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية؛
- محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية؛
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بفرع مالية المؤسسة.

منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يمكن من محاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة، وهذا للتعرف أكثر على أهمية ودور تطبيق كل من عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي، من خلال مؤسسة صحراء غاز بأدرار.

حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة بشركة صحراء غاز بولاية أدرار, وأما المجال الزمني للدراسة فهو يتحدد من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016, أما فيما يخص فترة التربص فقد تمت خلال شهري مارس وأفريل سنة 2018.

الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والكتب، تم الإطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تقييم الأداء المالي للمؤسسة، ومن بين أقربها صلة بموضوع هذا البحث نذكر ما يلي:

- " **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي** "، عبارة عن مذكرة ماستر في علوم المالية ومحاسبة، من إعداد الباحثين عتبة بن عتبة عبد الله وتيطاوني كريم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة، سنة 2017، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث قسم الباحثين الدراسة إلي قسمين: الجانب النظري يحتوي على فصل معنون بنظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين فعالية الأداء المالي، أما الجانب التطبيقي فهو معنون بدراسة حالة مؤسسة ملبنة عريب، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن الرقابة الداخلية لمؤسسة ملبنة عريب عملت على منع وتقليل حدوث الأخطاء واكتشافها في الوقت المناسب، وكذا العمل على الحد من الإسراف والضياع في استعمال موارد المؤسسة المالية منها والمادية، الشيء الذي يزيد من مردودية المؤسسة وكفاءتها وتحسين أدائها وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.
- "**دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض**"، عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في المحاسبة، من إعداد الباحث محمد فتح الرحمن يس حسين، كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، سنة 2016، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، حيث قسمت الباحث الدراسة إلى قسمين: الجانب النظري يحتوي على فصلين، الفصل الأول معنون ب التخطيط المالي والموازنات التخطيطية، أما الفصل الثاني فهو بعنوان التنبؤ المالي تحسين الأداء

المالي، أما الجانب التطبيقي فهو معنون بدراسة ميدانية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن التخطيط المالي يساعد على في الرقابة وتقييم الأداء المالي على مستوى الإدارات وعلى مستوى المؤسسة ككل، يعتبر التنبؤ المالي دعامة أساسية من دعامات تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية.

صعوبات الدراسة

- صعوبة منح وجمع المعلومات الجديدة من طرف المؤسسة خاصة أنه لم يجرى بها تربص من قبل؛
- صعوبة الحصول على الوثائق الضرورية من طرف المؤسسة.

هيكل الدراسة

لدراسة الموضوع دراسة وافية تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط والرقابة وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لدراسة ماهية التخطيط وتم التطرق إلى مفهوم التخطيط وخصائصه ومقوماته وفوائده، وإلى أنواعه ومراحله، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة ماهية الرقابة وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الرقابة وخصائصها، وأهدافها وأنواعها، ثم إلى خطواتها وأدواتها، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد خصص لدراسة مبادئ ومعوقات كل من التخطيط والرقابة وإلى العلاقة بينهما.

أما في الفصل الثاني المعنون بماهية الأداء المالي ومؤشرات تقييمه في المؤسسة الاقتصادية، فقد قسم هو أيضاً إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تم دراسة ماهية الأداء في المؤسسة من حيث مفهوم الأداء وأنواعه، مفهوم تقييم الأداء وأهدافه، وفي الأخير شروط ومراحل عملية تقييم الأداء، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة ماهية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من حيث مفهوم تقييم الأداء المالي، الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية، وأخيراً العوامل المؤثرة في الأداء المالي، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تم من خلاله دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة، حيث تم التطرق إلى مؤشرات التوازن المالي، ثم إلى مؤشرات السيولة والنشاط، وفي الأخير مؤشرات الربحية ومؤشرات المردودية.

أما الفصل الثالث الأخير الذي يحتوي دراسة الحالة والمعنون بدراسة تطبيقية لتقييم الأداء المالي لمؤسسة صحراء غاز بولاية أدرار وقد تم تقسيمه إلى حيث المبحث الأول تم فيه التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وتم فيه عرض هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض القوائم المالية لمؤسسة الدراسة باستخدام الميزانية المختصرة لجانب الأصول والخصوم، وتم فيه أيضا تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وفي الأخير تم عرض نتائج المقابلة.

الفصل الأول

الاطار النظري للتخطيط والرقابة

تمهيد

أصبح موضوع التخطيط ذو إهتمامًا واسعًا من قبل جميع المؤسسات، فهو الوظيفة الأولى للمدير ويسبق جميع الوظائف الأخرى، وهو عبارة عن منهج يتبعه المدير سعيا لتحقيق أهداف معينة تكون نتيجتها إتخاذ قرارات معينة تفيد في الوقت الحاضر كما تلعب دوراً هاماً في المستقبل.

من أجل أن يؤدي التخطيط مهمته بأكثر فعالية يجب أن يتبع بعملية الرقابة التي تكشف عن مدى جودة عمليات التنفيذ، من خلال مقارنة ما نفذ فعلياً مع ما تم التخطيط له، و من ثم معرفة الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

فالرقابة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تلقى اهتماماً كبيراً ومتزايداً في العديد من المجالات من قبل المؤسسات، إذ تعد من المحددات الرئيسية لمدى نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها، فلا تتم عملية الرقابة بدون وجود التخطيط، والرقابة تزيد من فعالية التخطيط في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وسيتم تناول في المبحث الأول ماهية التخطيط من حيث المفهوم والخصائص والمقومات والفوائد وأخيراً الأنواع والمراحل، أما في المبحث الثاني يتم التطرق إلى ماهية الرقابة من حيث المفهوم والخصائص والأهداف والأنواع وفي الأخير يتم التطرق إلى الخطوات والأدوات ، أما في المبحث الثالث يتم التطرق إلى مبادئ التخطيط ومبادئ الرقابة والمعوقات التي تواجه كلاً من هذين العمليتين وفي الأخير يتم توضيح العلاقة بين عملية الرقابة وعملية التخطيط.

المبحث الأول: ماهية التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات الخاصة بنشاطات المؤسسة، ويبين التخطيط الأعمال التي يجب أن نؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود الذي نسعى من أجل تحقيقه، ويحدد لنا التخطيط الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها والأخطاء التي يجب تفاديها حتى لا يصل بنا الأمر إلى الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المؤسسة.

وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط وخصائصه، وبعدها يتم التطرق إلى المقومات التي يعتمد عليها التخطيط و إلى الفوائد التي يحققها للمؤسسة، وفي الأخير يتم التعرف على الأنواع التي يقسم إليها التخطيط وإلى المراحل التي تمر بها عملية التخطيط.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط و خصائصه

في هذا المطلب يتم تناول بعض التعاريف المختلفة لعملية التخطيط والتي تحدد مفهومه ويتم التعرض أيضا إلى الخصائص التي يجب توفرها في عملية التخطيط حتى تتم بنجاح.

أولاً:مفهوم التخطيط

تعددت تعاريف التخطيط وتتنوع حسب وجهات النظر فيمكن تعريف التخطيط كما يلي:

التخطيط: "هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها الإنسان في حاضره من أجل أن يواجه بها ظروفه المستقبلية، ويهدف التخطيط في محصلته إلى تطوير المستقبل للإنسان و إلى التقليل في حالة عدم التأكد التي تحيط بهذا المستقبل."[1]

ويعرف دورين التخطيط بأنه:" وسيلة لإدارة الاقتصاد القومي عن طريق سلطة اقتصادية مركزية تكون مهمتها توجيه المؤسسات و الأفراد في مجال الإنتاج و الأسعار، وتصبح إدارة المؤسسة المسؤولة أمام هذه السلطة بدلا من أقلية صغيرة من حملة الأسهم."[2]

كما يعرف التخطيط بأنه:" عمل إنساني عقلاني واع يستهدف رصد وتوجيه الحركة المستقبلية، ووضع وتحديد الشروط اللازمة لتحقيق ذلك بما يتفق مع الأهداف المطلوب

مما سبق نستخلص أن التخطيط هو "مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات وهي الوظيفة التي تنطوي على التعامل مع المستقبل وتحديد رؤية المؤسسة واختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي ستعتمدها بما يضمن استمرارها وتطورها".

---

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 499.

[2] حسين عمر، **مبادئ التخطيط الاقتصادي والتخطيط التأشيري في نظام الاقتصاد الحر**، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص 20.

ثانياً: خصائص التخطيط

تتطلب عملية التخطيط مجموعة ن الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يلي:[1]

- **الاستمرارية:** وتعني تواصل عملية التخطيط و عدم تقطعها أو توقفها؛
- **الوضوح:** أي أن تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة بدقة و لا غموض فيها؛
- **البساطة:** أن تأتي الخطة بمكونات بسيطة وسهلة الفهم خالية من التعقيد؛
- **الواقعية:** أن تتلاءم أهداف الخطة و غاياتها مع معطيات الحالة السائدة، وإمكانية تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة؛
- **سلامة البيانات:** أن تعتمد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات؛
- **الأولويات والبدائل:** فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها و تضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل؛
- **التوقع:** اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب من الطرف هيئات مختصة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل؛
- تحديد مسؤوليات تنفيذ بصورة دقيقة تنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.

المطلب الثاني: مقومات التخطيط و فوائده

لقد خصص هذا المطلب إلى التعرف على المقومات التي يجب أن تتوفر عليها عملية التخطيط حتى يكون تخطيط ناجح، ثم يتم التطرق إلى الفوائد التي تتحقق من خلال تطبيق التخطيط.

أولاً: مقومات التخطيط

للحصول على تخطيط ناجح لابد من توفر المقومات التالية:[2]

- ينبغي مراعاة اختيار الوقت الملائم لتنفيذ برامج المؤسسة ؛
- الوضوح في تحديد أهداف المؤسسة؛
- تدبير الوسائل و الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- استخدام المؤهلين الجيدين في التخطيط؛
- توفر وسائل اتصالية جيدة للتأثير على الجماهير المستهدفة.

[1] مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن، 2016، ص ص، 38، 39.

[2] علاء فرج الطاهر، **التخطيط الاقتصادي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2011، ص ص، 16، 17.

ثانياً: فوائد التخطيط

هناك فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط أهمها:[1]

- يساعد التخطيط في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتوضيحها للعاملين الذين سوف يعملون و يعانون على تحقيقها؛
- يتنبأ التخطيط بالمستقبل حيث يساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحمله المستقبل من مشكلات؛
- يساعد التخطيط على تنسيق الجهود بين العاملين وبعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمؤسسة؛
- يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بحيث تحصل المؤسسة منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة؛
- يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها، كما يسهل قياس النتائج وفقا لتلك المعايير؛
- يساعد التخطيط في تقييم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة؛
- يحقق التخطيط الأمن النفسي والرضا للعاملين، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع أن الخطة محكمة والأهداف واضحة ومدروسة.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط ومراحله

بعد التطرق إلى مفهوم التخطيط وخصائصه ومقوماته وفوائد، يتم التطرق الآن إلى أنواع التخطيط حسب مجموعة من المعايير، ثم إلى المراحل التي يجب أن تمر بها عملية التخطيط.

أولاً: أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلى عدة أنواع نظرا للغرض والهدف المقصود من وراء عملية التخطيط وهذا حسب مجموعة من المعايير يمكن تبسيطها كالأتي:

[1] علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، **مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص ص، 153، 154.

- **الفترة الزمنية للخطة:** ينقسم التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وتتمثل فيما يلي:[1]

1- **تخطيط طويل المدى:** يهدف هذا النوع إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وفي العادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما أصبحت أكثر صعوبة في التنبؤ بمشاكل المستقبل.

2- **تخطيط متوسط المدى:** يقصد به التخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية مابين سنة إلى خمس سنوات، وغالبا ما يعرف هذا التخطيط بالخطط الخماسية أو الخطط الثلاثية.

3- **تخطيط قصير الأجل:** يشمل هذا التخطيط الخطط التنموية التي تتراوح فتراتها الزمنية من سنة إلى سنتين، وإن كان في الغالب يطلق اسم الخطط القصيرة على تلك التي لا تزيد فترتها الزمنية عن سنة واحدة، ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي تستمر لفترة قصيرة.

- **درجة شمولية التخطيط:** يمكن تقسيم التخطيط حسب درجة الشمولية إلى الأنواع التالية:[2]

1- **التخطيط الشامل:** يشمل هذا التخطيط جميع أنشطة المؤسسة دون إستثناء، ويهدف إلى التحكم فيها في إطار متكامل من الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

2- **التخطيط الجزئي:** يخص هذا التخطيط نشاط معين من أنشطة المؤسسة، كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المؤسسة.

- **من حيث النشاط:** ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى:[3]

1- **التخطيط المالي:** يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المؤسسة بتنفيذها خلال فترة زمنية مقبلة، فمن المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ مالية كبيرة وتنفذ في فترات زمنية طويلة، لذا لابد أن نخطط لهذه المشاريع وحتى للمشاريع الصغيرة، فالتخطيط المالي يساعد الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المؤسسة لسد احتياجات التمويل.

2- **تخطيط القوى العاملة:** تعني التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

3- **تخطيط الإنتاج:** يهدف هذا التخطيط إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها.

---

[1] مصطفى أحمد، عبد الرحمن المصري، **التخطيط الاستراتيجي**، دار التعليم الجامعي،الإسكندرية، 2015، ص 11.

[2] حربي محمد عريقات، **مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1997، ص 141.

[3] زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها (في القرن الحادي والعشرون)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص ص، 98، 99.

4- **التخطيط السلعي:** يهدف إلى تخطيط حجم السلع التي تنتجها المؤسسة وتحديد نوعيتها خلال فترة قادمة.

5- **التخطيط الشامل:** يشمل هذا التخطيط القطاعات الاقتصادية كافة، حيث يهدف إلى التحكم في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي في المؤسسة.

ثانياً: مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة خطوات أساسية يمكن أن نوجزها فيما يلي:[1]

- **دراسة البيئة الداخلية و الخارجية:** يتم تحليل ودراسة الفرص والتهديدات:

1- **الفرص المتاحة:** تدرس المؤسسة الفرص المتاحة لها في ضوء المنافسة وتقدر إمكانية دخول الأسواق.

2- **التهديدات:** تدرس المؤسسة التهديدات التي تواجهها عند دخولها للأسواق الخارجية و الإمكانيات المتوفرة لديها لمجابهة هذه التهديدات.

- **تحديد الأهداف:** بعد تحليل البيئة تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف وتقسمها إلى أهداف فرعية على مستوى الوحدات و الأقسام، ويجب أن تنسق هذه الأهداف لتحقيق الهدف النهائي.
- **تحديد البدائل المتاحة:** بعد تحديد الهدف تقوم المؤسسة بتحديد العديد من البدائل الممكنة والتي تخدم الهدف الرئيسي للمؤسسة.
- **تقييم واختيار البديل الأمثل:** تقوم المؤسسة بتقييم البدائل واختيار البديل الذي يكون أقرب لتحقيق الأهداف المسطرة.
- **تنفيذ الخطة ومتابعتها:** بعد وضع الخطة موضع التنفيذ يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها.

[1] يوسف مسعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2014، ص ص، 136-138.

المبحث الثاني: ماهية الرقابة

تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية الهامة، لأنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء وحسن الإنتاج، وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المرسومة في الإدارة مع ما يرافق ذلك من توجيه الإدارة التوجيه الصحيح والعمل على تطويرها وإصلاحها.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرقابة وخصائصها، ثم إلى أهداف الرقابة وأنواعها وأخيرًا إلى خطوات الرقابة وأدواتها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها

يتم التعرض في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم الرقابة وإلى الخصائص التي تتميز بها عملية الرقابة.

أولاً: مفهوم الرقابة

تعددت تعاريف الرقابة و تنوعت حسب الزاوية التي ينظر إليها منها.

فقد عرفها فايول بأنها: " التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و القاعدة المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها "[1].

كما عرفها الدكتور فؤاد العطار بأنها: "وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية و في الوقت المحدد لها."[2]

كما تعرف الرقابة أيضا بأنها: "الإشراف و المراجعة من جانب سلطة أعلى للتعرف إلى كيفية سير العمل داخل المؤسسة و التأكد من أن الموارد تستخدم وفقا لما هو مخصص لها."[3]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الرقابة هي:"عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا".

---

[1] حمدي سليمان القبيلات، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص13.

[2] حمدي سليمان القبيلات، المرجع أعلاه، ص 13.

[3] عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية في الإسلام**، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2006، ص 20.

ثانياً: خصائص الرقابة: يتميز نظام الرقابة الفعال بالخصائص التالية:[1]

- **دقة المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي تكون نافعة و مفيدة؛
- **توافر المعلومات:** لابد من توافر معلومات كافية عن كل الخطط و البرامج و الأرقام التقديرية والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لمعرفة ما حدث و ما يحدث حاليا، وما قد يحدث مستقبلا لاكتشاف الانحرافات و معالجتها؛
- **التوقيت الملائم:** توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها؛
- **المرونة:** استخدام معايير رقابية تتناسب مع ظروف معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة؛
- **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة؛
- **قابلية الفهم:** أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة تبين لمن يمارسون الرقابة ما يجب أن يفعلوه في حالة تخطي معايير الرقابة؛
- **الملائمة:** أن يلاءم نظام الرقابة ظروف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف الرقابة وأنواعها

بعد التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الرقابة وخصائصها، يتم الآن التطرق إلى الأهداف التي تسعى عملية الرقابة إلى تحقيقها، ثم إلى الأنواع التي تقسم إليها عملية الرقابة، وهذا حسب معايير التصنيف.

أولاً: أهداف الرقابة:

تسعى الرقابة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:[2]

- التأقلم مع تغير المحيطات وهو واقع عمل المديرين الذين يعرفون جيدا أن التغيير أمرا لابد منه؛
- تسعى الرقابة إلى الحد من تراكم الأخطاء، حيث أن الرقابة تكتشف الأخطاء الصغيرة التي قد تمنع تراكم هذه الأخطاء، وتساهم في القضاء عليها باكرا قبل أن تتحول إلى أخطاء كبيرة يصعب معالجتها؛
- تهدف الرقابة إلى خفض التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حال أدارت عملياتها الإنتاجية دون رقابة تذكر؛

[1] بن حمود سكينة، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2012، ص ص، 155، 156.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية للنشر، بيروت–لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص، 459، 460.

- تستخدم الرقابة للتعامل مع التعقيدات التي تواجه المؤسسات، حيث تفرض هذه التعقيدات على المديرين إدخال الإستراتيجيات، والخطط القادرة على التعامل معها والسيطرة عليها.

ثانياً: أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة بحسب وجهات النظر وفق الآتي:

أولاً: من حيث جهة الرقابة: نجد نوعين من الرقابة :[1]

1- **الرقابة الداخلية:** تعرف أيضا بالرقابة الذاتية، وهي تلك الخطة التنظيمية ومختلف الإجراءات والتنظيمات، والوسائل المستعملة داخل المؤسسة لتحقيق الكفاية، و اكتشاف الإنحرافات و تصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب.

2- **الرقابة الخارجية:** تتمثل في العمليات الخارجية التي تقوم بها أجهزة متخصصة ومستقلة عن السلطة التنفيذية، وهدفها هو مراجعة العمليات المالية والحسابات، و حتى تتحقق من صحتها و شرعيتها و دقتها، وهي رقابة لاحقة لعمليات التنفيذ.

ثانياً: من حيث التوقيت الزمني لإجراء الرقابة: وتقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:[2]

1- الرقابة السابقة: يطلق عليها أيضا الرقابة الايجابية، تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، فهي تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد قبل تحويلها إلى مخرجات، وهي متمثلة في قيام الجهة المختصة بمحاولة كشف الأخطاء قبل حدوثها، وذلك بالتحقق من سلامة الوثائق والميزانيات ومتابعة سير العمل بصورة مستمرة، حتى تمنع حدوث الأخطاء.

2- الرقابة المتزامنة: وهي القيام بالمهام الرقابية بشكل متزامن مع تنفيذ العمل، فيتم قياس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة، وذلك لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظه وقوعه والقيام بتصحيحه مباشرة.

3- الرقابة اللاحقة: تتمثل في القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة في الخطة، لاكتشاف الإنحرافات والأخطاء وعلاجها ومنع حدوثها في المستقبل.

ثالثاً: من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة ضمن هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:[3]

1- الرقابة على مستوى الفرد: هذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة سلوكهم مستوى كفاءتهم في العمل وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

---

[1] بن داود إبراهيم، **الرقابة المالية على النفقات العامة**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012، ص 18.

[2] ماجد عبد الوهاب المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 289.

[3] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2010، ص 182.

2- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3- **الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:** الغرض منها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها.

المطلب الثالث: خطوات الرقابة و أدواتها

في هذا المطلب يتم التعرض إلى الخطوات التي تمر بها عملية الرقابة، وإلى الأدوات التي تستخدم في القيام بعملية الرقابة.

أولاً: خطوات الرقابة

تتضمن الرقابة الخطوات الثلاثة الآتية:[1]

1- تحديد معايير الأداء: تتمثل عملية تحديد المعايير أول خطوة في عملية الرقابة، ويقصد بها وضع معدلات موضوعية لمستويات الأداء المراد تحقيقها وتعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازه، ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة و مفهومة.

2-قياس الأعمال: بعد وضع المعايير من الضروري إجراء مقارنة بين النتائج المحققة والمعدلات الموضوعة سابقا للأداء أي تقييم الانجاز بعد أداء العمل، وذلك لتحديد الفروقات والحكم على مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

3-تصحيح الأخطاء والانحرافات: يقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تكتشفها عملية قياس الأداء السابقة، فإذا ظهر من خلال مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة أن هناك اختلافا سواءا بالزيادة أو بالنقصان كان ذلك مؤشرا على أن العمل لا يسير سيرا طبيعيا و أن هناك انحرافا ايجابيا أو سلبيا، وفي هذه الحالة تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: أدوات الرقابة

يرى البعض أن نظام الميزانيات التقديرية هي الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة،

فالميزانية التقديرية هي تكوين خطط خاصة تهدف إلي ترجمة الأهداف التنفيذية للمؤسسة في شكل أرقام تعبر عما سيحدث في فترة زمنية مقبلة، وتحويل الخطط إلى أرقام ينشأ عنه حتما نوع من النظام المحكم الذي يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الأموال و أين تصرف و ما الإيرادات المحققة من ذلك، وبالتالي فهي مرشد للمدير في تحقيق أهداف المؤسسة وفي إتخاذ القرارات.[2]

[1] محمد محمود مصطفى، **الرقابة الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص، 97،98.

[2] أحمد ماهر، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**،الدار الجامعية للنشر،الطبعة الأولى، 2009، ص 430.

وتنقسم الميزانيات التقديرية إلى عدة أنواع كما يلي:[1]

1- **الميزانية التقديرية للإيرادات والمصروفات:** هي الأكثر شيوعا في ميدان الأعمال, وتتمثل في الميزانية التقديرية للمبيعات، والميزانية التقديرية للمصروفات, فالتنبؤ بالمبيعات هو جحر الأساس في التخطيط والميزانية التقديرية للمبيعات تمثل أساس نظام الرقابة بواسطة الميزانية التقديرية والميزانية التقديرية للمصروفات تكون بعدد بنود المصروفات طبقا لتصنيف خريطة الحسابات والوحدات التنظيمية داخل هيكلها.

2- **الميزانية التقديرية للزمن والحين والمواد والمنتجات:** من الأفضل أن يعبر عنها في شكل وحدات غير نقدية ومن أكثر هذه الأنواع استخداما للميزانيات التقديرية (ساعات العمل المباشر، وساعات الآلة ... الخ).

3- **الميزانية التقديرية الرأسمالية:** تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في الأراضي والمباني والآلات والمعدات والمخزون وغيرها, وتحتاج هذه الميزانية إلى الدقة والعناية لإعطاء شكل محدد لخطط إنفاق أموال المؤسسة.

4- **الميزانيات التقديرية النقدية:** وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها تقاس المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

5- الميزانيات العمومية التقديرية: وهي تتنبأ بحالة الأصول و الخصوم و رأس المال في تاريخ معين مقبل.

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص ص423-426.

المبحث الثالث: مبادئ ومعوقات الرقابة والتخطيط والعلاقة بينهما

إن الرقابة والتخطيط أمران ضروريان في كل مؤسسة حتى يتم سير النشاط بشكل سليم ويتحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة، لكن إذا اختل أحد هذين العمليتين فقد يؤدي ذلك إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب.

وسيم التطرق في هذا المبحث إلى المعوقات والصعوبات التي تقف عائقا أمام عمليتي الرقابة والتخطيط في أدائهما لوظيفتهما على أكمل وجه، كما سيتم عرض العلاقة بين التخطيط والرقابة.

المطلب الأول: مبادئ ومعوقات عملية التخطيط

يتم التطرق في هذا المطلب إلى مبادئ التخطيط ثم إلى المعوقات التي تعيق عمل التخطيط.

أولاً:مبادئ عملية التخطيط

تتمثل المبادئ الأساسية للتخطيط فيما يلي:[1]

- **الواقعية:** إذ لابد أن توضع الخطة على أساس من المعرفية الواقعية وعلى أساس الوضع الاقتصادي السائد، حتى يمكن اختيار الأساليب الواقعية للوصول إلى الأهداف المنشودة؛
- **الشمولية:** يجب أن تشمل الخطة أغلب المتغيرات الأساسية التي من شأنها العمل على تجديد الإنتاج، وأن تغطي كل المصادر والإمكانيات الرئيسة؛
- **التكامل والاتساق:** يجب أن تكون أجزاء الخطة متكاملة، وأن تشكل في مجموعها كلا متكاملاً ومتناسقاً، وهذا التناسق يجب أن يشمل الأهداف والوسائل المستخدمة في تحقيقها؛
- **المرونة:** يجب أن تتصف الخطة بالمرونة وأن تتجاوب مع الظروف المتجددة؛
- **الإلزام:** لابد من توفر مركز جهاز تخطيطي للاتخاذ القرارات، وأن يكون لهذه القرارات صفة الإلزام على جميع المستويات؛
- **المركزية واللامركزية:** يعني هذا المبدأ توزيع العمل على أساس مركزية قرارات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء ولا مركزية التنفيذ ضمن عملية واحدة مترابطة؛
- **توفير الكوادر التخطيطية:** لابد من توفير الكوادر التخطيطية وتدريبها أولاً لضمان نجاح العملية التخطيطية؛
- **الاستمرارية:** إذ أن العملية التخطيطية لابد وأن تكون عملية مستمرة.

ثانياً: الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط

تواجه عملية التخطيط عدة صعوبات ومعوقات، يمكننا تقسيمها إلى قسمين واحد يتعلق بعملية التخطيط نفسها والآخر يتعلق بالأشخاص القائمون على عملية التخطيط وتنفيذها.

[1] أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2011، ص ص، 237،238.

1- **الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط:** تتمثل أهمها فيما يلي:[1]

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة والكافية التي تخص البيئة والمرتبطة بأداء المؤسسة؛
- التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التي تحد من قدرة المؤسسة بالتنبؤ بالحالات المستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة درجة عدم التأكد؛
- تحتاج عملية التخطيط إلى وقت ومصاريف كثيرة حتى تؤدي الأهداف المرجوة منها؛
- ترتكز عملية التخطيط على وضع أهداف واقعية ومرنة وقابلة للقياس، وهذه الأهداف من الصعب تحديدها.

2- **الصعوبات المتعلقة بالأشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط:** ونذكر منها ما يلي:[2]

- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات؛
- الاعتماد الكبير على الخبرة؛
- عدم التمييز بين دراسات التخطيط والخطط؛
- عدم توفر الموارد اللازمة للقيام بعملية التخطيط.

المطلب الثاني: مبادئ ومعوقات عملية الرقابة

في هذا المطلب يتم التعرف على المبادئ التي تقوم عليها الرقابة وعلى الصعوبات والمعوقات التي تواجه العمل الرقابي.

أولاً: مبادئ الرقابة

إن عملية الرقابة لا تقوم عشوائيا بل تحتاج إلى مبادئ وقواعد تقوم عليها تجعل منها رقابة ثابتة وفعالة، ومن بين هذه القواعد والمبادئ ما يلي:[3]

- **الحياد والاستقلالية:** حتى تتجسد الرقابة وتؤدي أدوارها المحددة لابد من توفر القدر اللازم من الحياد الذي يجب أن يتحراه القائمون بالرقابة، لذلك تم وضع شروط خاصة للمراقب فرداً كان أو هيئة حددها الدستور والقوانين واللوائح المختلفة والمتعلقة بواجب التحفظ والحياد والالتزام بواجب السر المهني.

---

[1] حسام العربي، **التخطيط الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 15.

[2] حسام العربي، المرجع أعلاه، ص ص، 15، 16.

[3] بن داود إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص،21، 22.

- **الكفاءة المهنية:** إذ يجب على القائمين بالرقابة:

- أن يكونوا من ذوي الكفاءة ومن ذوي التخصص والمهارات اللازمة لتدقيق الحسابات ومراجعة العمليات؛
- لابد من تحفيز القائمين بالرقابة مما ينمي فيهم روح التأهيل والتفاني في العمل وكذا ترقيتهم بعدما أثبتوا جدارتهم ونزاهتهم وكفاءتهم في أعمال الرقابة؛
- لابد أن تكون القيادة الإدارية سليمة وإلا فسدت كل المصالح التي تعمل تحت رقابتها؛
- لا بد من اعتماد الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة مما يسهل عمل القائمين بالرقابة لأداء عملهم وفق ما هو مطلوب ومخطط له؛
- بذل العناية والحرص اللازمين لأن القائم بأمر الرقابة هو مسؤول على أموال المؤسسة بأكملها؛

- **نظام الرقابة:** حتى تكون الرقابة فعالة يجب أن يعتمد على نظام رقابي ميسور الفهم ومتطابق مع الواقع، ويسهل فهم إجراءات الرقابة وتبسيطها، كما يجب أن نراعي مبدأ الاقتصاد في تكاليف عملية الرقابة.

ثانياً: معوقات نظام الرقابة

تتمثل معوقات العمل الرقابي في المؤسسة فيما يلي:[1]

- **الإدارة والعاملين:** إن توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين للإجراءات ومضامين نظام الرقابة يشكل أكبر عائق أمام النظام الرقابي، عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية ملائمة تعالج الانحرافات بطريقة مناسبة ودقيقة أو عندما تضع إجراءات صارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل ولا تمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الإبداع والتطوير؛ فإن عدم قناعة العاملين بالنظام الرقابي واعتقادهم أن هناك خلل فيه يمكن أن يعيق النظام بالكامل.
- **المعايير والمؤشرات:** إن مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المؤسسة ويجب أن تتميز في نفس الوقت بالموضوعية وسهولة التطبيق والقياس، فالمعيار الخاطئ يؤدي إلى نتائج خاطئة كما يعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المؤسسة.

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص ص، 166، 167.

- **الموارد والإمكانيات المتاحة:** إن حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية، من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتيسير نظام الرقابة وكذلك الأجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة عوامل أساسية تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المؤسسات من خلال تطبيقها تحسين وتطوير فرص الأداء إلى الأفضل.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

من مبادئ التخطيط الاستمرارية، إي أنه لا ينتهي بمجرد وضع الخطط فهو يحتاج إلى معلومات أساسية عن مدى اتساق الأداء مع ما هو مخطط له. فالرقابة هي ما يوفر تلك المعلومات وكل ما من شأنه المحافظة على تطابق الأداء ونتائجه مع ما هو محدد في الخطة، فالتخطيط والرقابة هما عمليتان متلازمتان ويكملا بعضهما البعض.[1]

إن التخطيط عملية شاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة ولا تقتصر على نشاط أو جزء من المؤسسة دون الآخر، فالرقابة بهذا المعنى عملية تضبط مسار أنشطة وأجزاء المؤسسة بناءاً على الغايات والأهداف وبموجب الخطط المحددة لتحقيقها، فطبيعة كل نشاط وغايته لابد لها أن تتفق وبشكل متجانس مع جميع المستويات الإدارية لبنية المؤسسة، فما يحققه نشاط معين ويبلغه من نتائج تعتبر بمثابة مدخلات للنشاط الذي يليه وصولاً للغاية والهدف، فإذا ما أخفق جزء ما عم الضرر على المؤسسة كلها، وهذا ما ينبه للدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في المؤسسة.[2]

ويظهر ارتباط الرقابة بالتخطيط أيضا في ضوء الحقائق الآتية:[3]

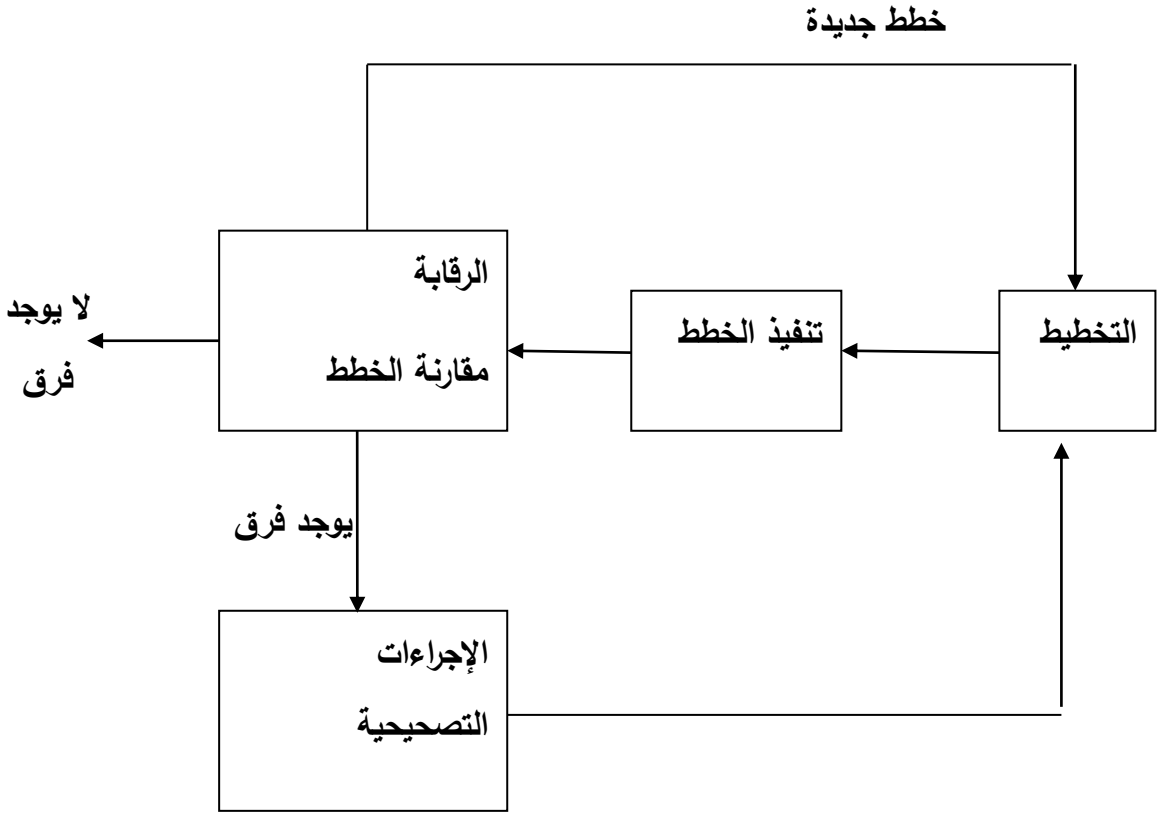
- لا يمكن القيام بمهمات الرقابة إلا إذا كان هناك خطة وأهداف محددة؛
- تدل الرقابة ومن خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعة وعلى مدى الالتزام بتنفيذها؛
- لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها بل تكشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات وإجراءات، وعلى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المحددة.

[1] فريد فهمي زيارة، **وظائف الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص 372.

[2] فريد فهمي زيارة، المرجع أعلاه، ص 372.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون،مرجع سبق ذكره، ص 283.

وفيما يلي الشكل (1\1) يوضح العلاقة بين عمليتي الرقابة والتخطيط:



المصدر: محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الجزء الثاني، دار الكتاب الحديث، الجزائر، الطبعة الثانية، 2013، ص 7.

خلاصة

مما سبق يتضح أن مفهوم التخطيط والرقابة اندرج من عدة زوايا فالتخطيط والرقابة عمليتان ضروريتان في أي مؤسسة يسعيان إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، التخطيط هو إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يتولى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة، وتتوقف نجاح عملية التخطيط على وجود رقابة فعالة ويقصد بها ذلك النشاط الذي يتضمن قياس وتقييم الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وصولا إلى اتخاذ إجراءات التصحيح إذا استلزم ذلك الأمر.

يمكن القول أن العملية الرقابية هي أداة فعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاولة نشاط المؤسسة، ولكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب وتستعمل الأدوات المناسبة لذلك، لأنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بوظيفة الإدارة، ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذ لم يكن هناك خطط، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملا ومتصلاً بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة وتحقق ما تهدف إليه.

الفصل الثاني

ماهية الآداء المالي ومؤشرات تقييمه في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسات فهو يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الإنحرافات عن الأهداف المسطرة مسبقا، وهو أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات ومستوى أنشطتها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة بفعالية.

كما يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسات عملية ضرورية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات ومحاولة معالجتها والنهوض بها لما لها من أهمية في معظم اقتصاديات العالم باعتبارها رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة، ويتضمن تقييم الأداء نتائج التخطيط والنتائج الحقيقية.

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تقدم حكما على مدى كفاءة وقدرة المؤسسة في استخدامها لمواردها المتاحة أفضل استغلال لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية تقييم الأداء المالي من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي في المؤسسة

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة

المبحث الأول:ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء عموماً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً، قد ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، حيث يرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل، ويهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج ممكن من الإنتاج لتحقيق نمو دائم.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأنواع الأداء حيث يتم عرض مجموعة من التعاريف تسمح بتوضيح معناه وعرض أنواعه ثم يتم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهدافه ، وأخيرا شروط ومراحل عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول:مفهوم الأداء وأنواعه

يتم في هذا المبحث دراسة مفهوم الأداء من خلال عرض بعض التعاريف التي توضح معنى الأداء، ثم يتم التطرق إلى عرض الأنواع التي يشتمل عليها الأداء في المؤسسة.

أولاً: مفهوم الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم موحد للأداء. ولتوضيح مفهوم الأداء سيتم عرض بعض التعاريف وهي:

عرف الأداء بأنه: "العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تضعها المؤسسة ويؤدى بطريقة تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين."[1]

كما يعرف الأداء بأنه " هو نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناءاً على أهدافها طويلة الأجل."[2]

مما سبق يتم التوصل إلى التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

[1] مجيد الكرخي، **موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 141.

[2] إبراهيم عبد الحليم عباده، **مؤشرات الأداء (في البنوك الإسلامية)**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص، 160، 161.

يرتبط الأداء ببعض المفاهيم ذات العلاقة ومن أهمها مفهومي الكفاءة والفعالية، حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المحققة المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بها، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحققة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، وبالتالي فإن الإنتاجية تقاس بمدى تحقيق الكفاءة والفعالية.[1]

ثانياً: أنواع الأداء:

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء يتم الإنتقال إلى عرض أنواعه في المؤسسة، فيقسم الأداء إلى عدة أنواع حسب أربعة معايير وهي كالأتي:[2]

- **الأداء حسب معيار الشمولية:** يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1- **الأداء الكلي:** هو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر.

2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية.

- **الأداء حسب المعيار الوظيفي:** وهو يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدا, مثل أداء الوظيفة المالية وأداء وظيفة الموارد البشرية وأداء وظيفة التموين ... الخ.
- **الأداء حسب معيار الطبيعة:** يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي وأداء تقني... الخ. فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها, فانه لا يمكن الإعتماد على الأداء الاقتصادي فقط, الذي يتجسد بتحقيق الفوائض وتعظيم الأرباح وتدنيه مستويات استخدام الموارد لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة بل تعتمد أيضا على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الاجتماعية, فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق اكبر أداء اقتصادي واجتماعي. أما الأداء التكنولوجي الثقافي والسياسي فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات الأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

يتضمن هذا المطلب بعض التعاريف المختلفة التي توضح مفهوم عملية تقييم الأداء، كما يتضمن أيضا الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال القيام بعملية تقييم الأداء.

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص، 28، 29.

[2] رفيقة حروش , **اقتصاد وتسير المؤسسة** , دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ,الجزائر طبعة 2013 ,ص ص 101, 102.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لتقييم الأداء تعاريف متعددة نذكر بعضها فيما يلي:

تقييم الأداء هو:"دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواءاً على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها."[1]

كما يعرف تقييم الأداء بأنه:"أحد العناصر الأساسية للوظيفة الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات ومؤشرات تستخدم في التعبير عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة، والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، إضافة إلى تحديد مسيرتها ونجاحها ومستقبلها."[2]

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: "إصدار الحكم على الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ويتطلب ذلك استخدام المعايير أو المستويات لتقدير هذه القيمة ويتضمن معنى التحسين التعديل والتطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام."[3]

نستخلص من هذه التعاريف بأن تقييم الأداء هو: هو تقييم الأهداف التنظيمية للمؤسسة باستخدام مختلف التقنيات والمقاييس والأساليب والطرق لمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لتحديد الانحرافات ومحاولة تجنبها في المستقبل.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

تسعى المؤسسات لتحقيق أغراض وأهداف عديدة من خلال عملية تقييم الأداء ذكرها منها ما يلي:[4]

– يساعد في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، حتى يمكن معرفة تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطوط الموضوعة، فلابد من توفير مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، ومن خلال عملية تقييم الأداء يمكن تحديد مواطن القوة والضعف؛

[1] محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 226.

[2] محمد مصطفى نعمات، **إدارة المؤسسات العامة**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 165.

[3] حسن أحمد الشافعي، **معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضة**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 27.

[4] معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية**، عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، فبراير، العدد 16، ص 70.

– إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة سواءاً كانت مادية أو بشرية بصورة أفضل والتقليل من الإهدار والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإرادات؛

– تحديد ما يجب أن يعرفه المسؤول لتحقيق أداء فعال، فالمؤسسة تساهم في رفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المسطرة؛

– تساهم عملية تقييم الأداء في تطوير المؤسسة من خلال تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها عن طريق وجود معايير محددة؛

– تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية في رسم الخطط العلمية البعيدة عن تقديرات غير الواقعية.

المطلب الثالث:شروط ومراحل عملية تقييم الأداء

يعرض هذا المطلب الشروط التي يجب توفرها في عملية تقييم الأداء حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها، كما يعرض أيضا المراحل التي تمر بها هذه العملية.

أولاً: شروط عملية تقييم الأداء:

حتى تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها يحب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط وهي كالآتي:[1]

- **توفر المعلومات الكافية:** يجب على المؤسسة الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية التقييم بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.
- **تحديد معدلات الأداء المرغوب:** من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، كما تمكن معدلات الأداء أيضا من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة.
- **استمرارية عملية التقييم:** يعني أن لا تقتصر المؤسسة على فترة زمنية معينة في عملية التقييم، بل يجب أن تمارسها طوال حياة المؤسسة وحسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية– قياس وتقييم– دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير**، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2001–2002، ص 33.

ثانياً: مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل وهي كالأتي:[1]

1- **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** تتطلب عملية تقييم الأداء البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب و المعايير المطلوبة للعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية ورأس المال وغير ذلك، إن جميع هذه المعلومات تخدم عملية التقييم خلال سنة معينة بالإضافة إلى معلومات متعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في عملية إجراء المقارنة.

2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء،حيث يجب توفر درجة من الموثوقية و الاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3- **إجراء عملية التقييم:** تتم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد.

4- **إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** حيث أن نشاط المؤسسة كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات الحاصلة في النشاط قد تم اكتشافها وأسبابها حددت، وتم اتخاذ الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات كما أنه قد وضعت الخطط للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

5- **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات:** تقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقيين للاستفادة منها في رسم الخطط للمستقبل وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 39.

المبحث الثاني: الأداء المالي وتقييمه

إن الأداء المالي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة اقتصادية أي نجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أدائها، حيث لا تستطيع المؤسسة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص إلا عن طريق تقييم أدائها المالي، إذ يعبر هذا الأخير على قدرة المؤسسة على الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لها.

ومن خلال هذا المبحث سيتم توضيح مفهوم تقييم الأداء المالي والأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية كما يتم التطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

قبل تعريف تقييم الأداء المالي نعرف الأداء المالي وهو:" مدى نحاج المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة."[1]

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه" تقديم حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً."[2]

ويعرف أيضا تقييم الأداء المالي بأنه: "هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة ومعدل النمو الأرباح."[3]

---

[1] وهيبة رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، **أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصاريف التجارية 2014**، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، فبراير، العدد 16، ص 112.

[2] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

[3] دادن عبد الغني، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية– حالة بورصتي الجزائر وباريس–أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية**، الجزائر، جامعة الجزائر، 2006–2007، ص 36.

كما يمكن أن نعرف تقييم الأداء المالي بأنه: " مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة."[1]

المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن حصر الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية.

- **السيولة واليسر المالي:** تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء ومواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.[2]

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:[3]

- **المؤسسة:** تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.
- **أصحاب الحقوق:** تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين ...
- **عملاء المؤسسة:** قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عن تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.

فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد

---

[1] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**،ورقة قدمت الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 5- 6 /5/ 2013 جامعة الوادي، ص 7.

[2] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] تالي رزيقة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر**، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي العقيد أكلي مجند اولحاج، البويرة، 2011-2012، ص 18.

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

- **التوازن المالي:** يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.[1]

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:[2]

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

- **المردودية:** تعد المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام تدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.[3]

[1] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

[3] تالي رزيقة ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

1- العوامل الداخلية

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي:[1]

- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها للانحرافات الموجودة.
- **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة إيجابية وكذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضفي صورة جيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.
- **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكنولوجيا التحسين المستمر...الخ، إذ يتوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الملائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.
- **حجم المؤسسة :** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر حجم المؤسسة يشكل عائق للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

[1] نوبلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة،بسكرة، جامعة محمد خيضر،2014-2015، ص ص، 80،81.

2- العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية...الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:[1]

السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، و يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فقد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد توثر على الأداء المالي سواءا بطريقة سلبية أو العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

[1] ناظم حسن عبد السيد، **محاسبة الجودة-مدخل تحليلي**، دار الثقافة، عمان، 2009، ص ص، 136-138.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة

لكي يقوم المحلل المالي باتخاذ قرارات سليمة ومطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة يجب أن يعتمد في تحليله على أدوات موثوق فيها وتعتبر مؤشرات التوازن المالي والسيولة المردودية ومؤشرات النشاط والربحية من بين الأدوات الأكثر شيوعا واستخداما في تقييم الأداء المالي، ذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضعية المالية للمؤسسة وبالتالي تمنح مجالا واسعا للأطراف المعنية باتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

ففي هذا المبحث سيتم عرض هذه المؤشرات وتبيان طريقة حسابها، فالمطلب الأول يتناول مؤشرات التوازن المالي، والمطلب الثاني يعرض مؤشرات السيولة ومؤشرات النشاط، أما المبحث الثالث يتطرق إلى مؤشرات الربحية و المردودية.

المطلب الأول: تقييم الأداء بواسطة مؤشرات التوازن المالي:

يتم التعرض في هذا المبحث إلى مؤشرات التوازن المالي، حيث هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر من أهمها:

- **رأس المال العامل:** يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة في تقييم البنية المالية لها، والحكم على مدى توازنها المالي خاصة على المدى القصير بتاريخ معين، ويتمثل ذلك في الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.[1]

ويحسب رأس المال العامل كما يلي:

رأس المال العامل= الأموال الدائمة _ الأصول الثابتة.

وينقسم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع نذكرها فيما يلي:

1- **رأس المال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأصول المتداولة, لذا يرى بعض المحللين الماليين أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما انه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي نفس المعنى.[2]

2- **رأس المال العامل الصافي:** هو الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة.[3] ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

---

[1] مبارك سلوس، **التسيير المالي،(تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص 31.

[2] زغيب مليكة و بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2011، ص 50.

[3] خميسي شيحة، **التسيير المالي للمؤسسة (دروس وتمارين محلولة)**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 73.

3- **رأس المال العامل الخاص:** هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة، وهو عبارة عن رأس المال العامل الصافي ولكن بدون ديون طويلة ومتوسطة الأجل، ويوضح درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة.[1] ويحسب كالأتي:

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة – الأصول الثابتة.

4- **رأس المال العامل الأجنبي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة، ويحسب:

رأس المال العامل الأجنبي= رأس المال العامل الصافي – رأس المال العامل الخاص.

- **الاحتياج من رأس المال العامل:** يعرف بأنه رأس المال العامل الأمثل، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الذي يمول جزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، ويظهر هذا الاحتياج عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل.[2] ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

إ ر م ع = (الأصول المتداولة – النقدية) – (د ق أ – السلفات المصرفية)

- **الخزينة الصافية:** هي مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة تقدر بدورة الاستغلال، حيث تكون لها القدرة على تسديد ديونها في مواعيد استحقاقها، وتشمل القيم الجاهزة التي تكون تحت تصرف المؤسسة وتستطيع استخدامها فورا، وهي تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة.[3]

وتحسب كما يلي:

الخزينة الصافية = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

ويحسب أيضا: خ ص = ر م ع – إ ر م ع

المطلب الثاني: تقييم الأداء بواسطة مؤشرات السيولة والنشاط

في هذا المطلب يتم دراسة مؤشرات السيولة ومؤشرات النشاط، حيث تساهم هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات.

---

[1] رائد محمد عبد ربه، **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 196.

[2] شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث (طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي)** دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص، 118، 119.

[3] رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 201.

أولاً: مؤشرات السيولة: تعرف السيولة على أنها مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية قصيرة الأجل عند استحقاقها دون أن تتعرض لأي مشكلة مالية، أي قدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية وبالسرعة المناسبة.[1]

ويتم دراسة السيولة من خلال النسب التالية:

1- نسب التداول: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في الأجل القصير، وتعبر عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على مقدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة لتسييل أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد.[2]

تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التداول= (الأصول المتداولة÷ الخصوم المتداولة) ÷100

2- **نسبة السيولة السريعة:** تظهر هذه النسبة درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد، ولقد تم استبعاد المخزون من هذه النسبة باعتباره العنصر الأقل سيولة بالإضافة إلى كونه يمثل أكثر حصة من الأصول المتداولة، وبالتالي فهو يحتاج لمدة أكبر ليتحول إلى نقدية.[3]

وتحسب هذه النسبة كما يلي:

نسبة السيولة السريعة = ((الأصول المتداولة – المخزون)÷ الخصوم المتداولة) × 100

3-نسبة السيولة النقدية: تبرز هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل، وتهتم هذه النسبة بالعناصر النقدية أو ما في حكمها فهي تفترض استحقاق الخصوم المتداولة قبل تحصيل مبالغ المدينين وأوراق القبض وبيع المخزون السلعي؛ ويقصد بالأصول الشبه نقدية هي الأصول التي تستطيع المؤسسة تحويلها إلى نقدية بسرعة عالية، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مؤشرا ايجابيا عن سيولة المؤسسة.[4]

---

[1] غسان السبلاني، **التحليل المالي وآليات صنع القرار**،دار المنهل اللبناني للدراسات، بيروت، الطبعة الأولى، 2011، ص 104.

[2] محمد عبد الخالق، **الإدارة المالية والمصرفية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 272.

[3] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 184.

[4] منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرار**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص ص، 74، 75.

وتحسب هذه النسبة بالطريقة التالية:

نسبة السيولة النقدية = ((الأصول النقدية وشبه النقدية) ÷ الخصوم المتداولة) × 100.

ثانياً: نسب النشاط: تهتم نسب النشاط بقياس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، وتتضمن المقارنات بين مستوى المبيعات والاستثمارات في الأصول المختلفة، وتتمثل ابرز النسب المتعلقة بالنشاط فيما يلي:

- **معدل دوران الأصول:** يتم حساب معدل دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول وبهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول.

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات ÷ مجموع الأصول.

وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول والاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات، ولذلك فكلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول وكلما دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة.[1]

- **معدل دوران المخزون:** هذه النسبة تظهر سرعة حركة المخزون في المؤسسة، وكلما ارتفع معدل الدوران كان هذا مؤشراً إيجابياً، مع الأخذ في الإعتبار أن معدل الدوران يختلف بإختلاف نشاط كل مؤسسة من حيث كونها تعمل في مجال تجاري أو صناعي أو خدماتي.[2] وتحسب كما يلي:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون

- **متوسط فترة التحصيل:** يقيس الوقت الذي تستغرقه دورة واحدة للمدينين، وهذه الدورة تبدأ عموماً من تسجيل الديون وتحصيلها ثم تسجيل ديون أخرى جديدة، ومتوسط فترة التحصيل يهدف إلى تحديد عدد الأيام التي تقع بين بيع البضاعة على الحساب وتحصيل قيمتها, هو يعكس مدى استفادة الغير من أموال المؤسسة، فكلما زاد متوسط عمر المدينين عن السياسة العامة فإن ذلك يدل على التباعد بين المبيعات الآجلة والتحصيل، ويتم استخراج متوسط فترة التحصيل عن طريق قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران المدينين.[3]

---

[1] عبد المعطي ارشيد، حسين علي حريوش، **أساسيات الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 74.

[2] نعيم نمر داوود، **التحليل المالي(دراسة نظرية وتطبيقية)**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 62.

[3] أحمد السيد لطفي، **التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص ص، 364، 365.

ونوضحه فيما يلي:

متوسط فترة التحصيل= 360÷ (صافي المبيعات ÷ متوسط المدينين)

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة المؤشرات الربحية و المردودية

بعد التطرق إلى مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النشاط والسيولة يتم الانتقال إلى دراسة مؤشرات الربحية ومؤشرات المردودية.

أولاً: نسب الربحية: تقيس نسب الربحية مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق أقصى نفع ممكن للمستثمرين فيها وتقدم الربحية مؤشرات على السلامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل.[1]

هامش الربح الإجمالي: يحسب بالعلاقة التالية:

هامش الربح الإجمالي = (المبيعات – تكلفة السلع المباعة) ÷ المبيعات

تمثل هذه النسبة مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام المواد والعمالة في العملية الإنتاجية، وحينما تزداد بسرعة تكاليف العمالة والمواد، فمن المحتمل تخفيض هامش الربح الإجمالي ما لم تستطع المؤسسة تمرير هذه التكاليف إلى عملائها في شكل أسعار.[2]

- **هامش الربح الصافي:** تقيس هذه النسبة صافي الربح المحقق على كل مبلغ من المبيعات، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيدا.[3]

ويحسب بالعلاقة التالية:

هامش الربح الصافي = صافي الربح ÷ صافي المبيعات

- **معدل العائد على الاستثمار:** تقيس هذه النسبة معدل العائد الذي حققته المؤسسة بعد الضرائب وحقوق الأقلية على جميع الأموال المستثمرة بها.[4]

---

[1] محب خله توفيق، **اقتصاديات التمويل الإداري**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2013، ص 443.

[2] جلال إبراهيم، **التحليل المالي في الأعمال التجارية**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2011، ص ص، 166، 167.

[3] أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 251.

[4] يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص، 222،223.

ويحسب كما يلي:

معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح ÷ رأس المال المستثمر

ينتج عن كل مرحلة من مراحل العمل التجاري، ويحسب كالآتي:

هامش الربح الصافي = صافي الربح بعد الضرائب ÷ المبيعات

- **معدل العائد على حقوق المساهمين:** تعبر هذه النسبة عن العائد عن استثمار أموالهم بالمؤسسة، ويعتبر مؤشرا على المدى الذي استطاعت فيه المؤسسة استخدام هذه الاستثمارات بشكل مربحا ويعبر أيضا عن مدى قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات إليها بحكم أن العائد على الاستثمار محددا أساسيا لقرارات المستثمرين، ويتم احتساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق المساهمين.[1] ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضريبة ÷ صافي حقوق المساهمين

ثانياً: مؤشرات المردودية:_ تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها،وتتخذ عدة أشكال وقياسها صعب تطبق على أصل أو مجموعة من الأصول، تكون في المدى القصير أو الطويل. وتقسم عادة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **المردودية التجارية:** هي المردودية التي تحققها المؤسسة من مجموع مبيعاتها،وتبين النتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية، وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة.[2]

وتحسب كما يلي:

معدل المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية÷ رقم الأعمال خارج الرسم.

- **المردودية الاقتصادية:** تقيس هذه المردودية الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تحقق قبل عملية الاهتلاك، العمليات المالية وعمليات التوزيع، وتبين العائد من وراء استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة، وتعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات.[3]

وتحسب كما يلي:

معدل المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال ÷ الأصول الاقتصادية

[1] فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي، التمويل، الاستثمار، التخطيط المالي)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص، 317،318.

[2] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[3] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، المرجع أعلاه، ص ص، 87، 88.

- **المردودية المالية:** تعبر عن مدى مردودية الأموال الخاصة ومدى مساهمتها في تحقيق النتيجة حتى تستطيع أن تمنح للمساهمين أرباح كافية تمكنهم من تعويض المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهماتهم في رأس مال المؤسسة، حيث تبين النتيجة مقدار الربح الصافي الذي يعود على المستثمرين عن كل دينار مستثمر، وكلما كان معدل المردودية المالية مرتفعا كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة.[1] وتحسب كما يلي:

معدل المردودية المالية = نتيجة الدورة الصافية ÷ الأموال الخاصة

[1] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، المرجع أعلاه، ص ص، 88،89.

خلاصة الفصل

يمكن القول أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يقدم الأداء للمؤسسة نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف، وتقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج، كما لا يمكن أن يكون تقييم الأداء المالي جيد إذا لم يحسن المسيرين إنتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة ومن الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي نجد مؤشرات التوازن المالي والسيولة والنشاط والربحية و المردودية وتبين لنا أهميتها، فعلى المقيم المالي قراءتها قراءة صحيحة وهذا من أجل إعطاء صورة أدق عن واقع المؤسسة كونها تعتبر مرآة عاكسة للوضعية المالية ونستطيع القول أن أهمية هذه المؤشرات تكمن في معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها اتجاه الغير في المدى القصير.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري للتخطيط والرقابة وإلى ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نظرياً، سوف يتم إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية لشركة الصحراء غاز بولاية أدرار، وذلك لمعرفة مدى تطابق ما هو نظري بالواقع ومدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تجسيد عمليتي التخطيط والرقابة في تقييمها لأدائها المالي

وقد تم عرض القوائم المحاسبية والمالية لمؤسسة صحراء غاز، وتحليل هذه القوائم وفقاً للمؤشرات التي تم التطرق إليها في الفصل السابق لمعرفة الوضعية المالية التي آلت إليها مؤسسة صحراء غاز.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وفق الآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صحراء غاز

المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة غاز الصحراء

في هذا المبحث يتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة صحراء غاز بولاية أدرار ثم يتم التطرق إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة غاز الصحراء إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية المتواجدة في المنطقة الجنوبية، تحت اسم "**شركة غاز الصحراء**" وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يترأس مجلس إدارتها السيد "**الهامل المخفي**" تقع على الطريق الوطني رقم 06 بالمنطقة الصناعية بولاية أدرار، تتربع على مساحة قدرها 30000 متر مربع، بدأت نشاطها بتاريخ 05\03\2000، ويقدر رأسمالها ب 300000000 دج، تقوم المؤسسة بتشغيل 50 عامل مقسمين على المصالح التالية:

- مصلحة الإنتاج؛
- مصلحة المحاسبة والمالية؛
- مصلحة تسيير المخازن؛
- مصلحة الأمن.

وتتجسد أهمية "**شركة صحراء غاز**" في النقاط التالية:

- توفير وتقديم خدمات ذات تأثير مباشر على المجتمع المحلي والمجاور لولاية أدرار؛
- توفير مناصب شغل جديدة على المستوى المحلي،
- تلبية المؤسسة لجزء كبير من حاجات المحلية.

تسطر هذه المؤسسة مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات هي:

1- <u>المستوى المالي:</u>

- تحقيق مردودية مالية،
- تحقيق التمويل الذاتي للاستثمار،

2- <u>المستوى الاقتصادي:</u>

- تخفيض التكاليف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة،
- العمل على تلبية حاجات السوق من الغاز؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق كالإنتاج المستمر.

3- <u>المستوى التسويقي:</u>

- الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، والعمل على تحسينها مستقبلاً،
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة،
- توسيع أسواقها وذلك باللجوء إلى التصدير.

4- <u>المستوى الاجتماعي:</u>

- امتصاص جزء من البطالة المحلية.

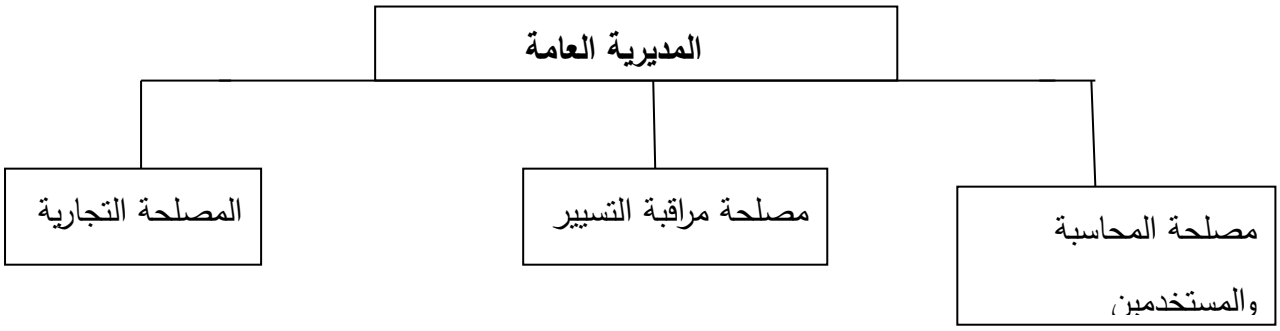
الجانب الإنتاجي للمؤسسة: تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:

- تمييع الغاز الطبيعي؛
- تجارة بالجملة للمحروقات الصلبة, السائلة والغازية؛
- تجارة بالجملة لغاز البوتان البروبان وخليطهما؛
- تركيب وتصليح المراحل, ومعدات التدفئة؛
- مؤسسة المراقبة والتلحيم؛
- نقل البضائع على كل المسافات؛
- نقل وتوزيع المنتوجات البترولية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يخصص هذا المطلب التنظيمي لمؤسسة صحراء غاز.

يبين الشكل رقم (1/3)مختلف الوحدات الناشطة في مؤسسة صحراء غاز بأدرار.



المهام الموكلة لأقسام الهيكل التنظيمي:

يرأس كل وحدة مدير يتمتع بالقدرة على التسيير والإدارة للحرص على الأداء الجيد للوحدة التي يرأسها, كما يرجع إليه اتخاذ القرارات الهامة على مستواها,وفيما يلي عرض لمهام الوحدات الظاهرة في الهيكل التنظيمي.

- **المديرية العامة:**يمثله رئيس مجلس الإدارة وهو المكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف الأقسام.
- **مصلحة المحاسبة والمستخدمين:** ينقسم إلى فرعين:

– **فرع المحاسبة:** يقوم بتسيير كل العمليات المحاسبية للمؤسسة, إضافة إلى تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية وتنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة,وهو بدوره يضم فرعي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

– **فرع تسيير الموارد البشرية:** تحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون ومراقبة كل عمليات الأقسام الأخرى, كما أنها مختصة بشؤون العمال وإدارة ملفات التشغيل والتصريح ,وكذا عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغيابات

- **المصلحة التجارية:** يشمل الصندوق، قسم البيع وقسم الإرسال يقومون بالمهام التالية:

– **الصندوق:** في هذا القسم تحدث عملية الدفع من قبل الزبائن,ويتولى استلام المبالغ المدفوعة امين الصندوق ويقوم بتحرير وثائق الإيداع.

- **قسم البيع:** من مهامه استقبال الزبائن وتحرير الفواتير بعد تحقيق الصفقات التجارية, وكذا إحصاء كمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم تقديم تقرير شهري لقسم المحاسبة مسحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.
- **مصلحة مراقبة التسيير:** تقوم بإعداد اقتراح مشروع الميزانية,تقييم عمليات تنفيذ الميزانية, تتبع ومراقبة مصاريف التسيير, الإشراف على ابرام الصفقات العمومية.

المبحث الثاني : تحليل الوضعية المالية لمؤسسة غاز الصحراء خلال الفترة (من2014الى2016)

يتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام الميزانية المختصرة للقوائم المالية ثم تحليل الوضيعة المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة الدراسة باستخدام الميزانية المختصرة لجانب الأصول والخصوم

إنَّ المحلل يحتاج لاتخاذ قراره إلى مجموعة واسعة من المعلومات المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، إلاّ أن المعلومات المالية الموجودة في القوائم المالية تعتبر الأهم من بين المصادر التي يعتمد عليها المحلل، لهذا يفترض علينا أولاً عرض القوائم المالية المختصرة للمؤسسة الخاصة بالفترة(من2014 الى2016)التي نقوم على أساسها بالتحليل.

تحليل الميزانيات المالية لمؤسسة صحراء غاز للفترة ما بين (2014 – 2016)

مؤسسة غاز الصحراء كباقي المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الميزانية المالية من أجل دراسة الوضعية المالية لها، وفيما يلي عرض وتقديم الميزانيات المالية المختصرة وجدول حسابات النتائج للسنوات المدروسة وتحليلها بالاعتماد على الميزانيات الموجودة في الملاحق رقم(1، 2، 3)على التوالي.

الجدول رقم(1/3):الميزانيات المالية المختصرة لجانب الأصول للفترة(2014_2016)

البيان	2014	2015	2016
مجموع الأصول الثابتة	17406586	162945278	161672572
نسبة الأصول الثابتة	%30	%47	%43
مجموع الأصول المتداولة	401816746	185629846	214389913
نسبة الأصول المتداولة	%70	%53	%57
قيم الاستغلال	156699682	156699682	172197303
نسبة قيم الاستغلال	%38	%84.42	%80
القيم القابلة للتحقيق	25450278	28779965	36256592
نسبة القيم القابلة للتحقيق	%6	%15.5	%17

قيم جاهزة	219666785	150197	5936016
نسبة القيم الجاهزة	%54	%0.08	%3
مجموع الأصول	576523333	348575125	376062485

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً إلى الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة (2014-2016)

التعليق

من خلال الميزانية المختصرة لجانب الأصول نلاحظ أن الأصول الثابتة في تحسن مستمر خلال سنوات الدراسة فكانت على النحو التالي: 30 % سنة 2014، 47% سنة 2015، ثم انخفضت إلى 43% سنة 2016.

وفيما يخص الأصول المتداولة لشركة غاز الصحراء تحتل نسب هامة من إجمالي أصولها حيث كانت تمثل 70 %لسنة 2014 وهي أعلى نسبة خلال سنوات الدراسة ثم انخفضت إلى 53% في سنة 2015، ثم ارتفعت إلى 57 % سنة 2016، وهي نسب مقبولة كونها تزيد عن 50%، كما نلاحظ أن القيم القابلة للاستغلال تحتل أعلى النسب وهذا ما يدل على أن للمؤسسة مخزون كبير، كما نلاحظ أن القيم القابلة للتحقيق لها نسب ضئيلة ما يدل على أن المؤسسة غير حركية مع الزبائن ، لكن هذه النسب في تحسن مستمر خلال السنوات المدروسة، أما الخزينة فكانت تمثل 54 % سنة 2014، ثم انخفضت إلى 0.08% سنة 2015، وفي سنة 2016 ارتفعت إلى 3 % حيث تمثل أصغر النسب.

الجدول رقم(2/3):الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم للفترة مابين(2014 - 2016)

البيان	2014	2015	2016
الأموال الدائمة	-90970141	-110671548	-78958803
نسبة الأموال الدائمة	-15.8%	-31.75%	-21%
الأموال الخاصة	-84442978	-104144385	-72431640
نسبة الأموال الخاصة	%93	94%	%92
ديون طويلة الأجل	-6527163	-6527163	-6527163
نسبة ديون طويلة الأجل	%7	6%	%8
ديون قصيرة الأجل	667493475	459246673	455021289
نسبة الديون القصيرة الأجل	115.8%	131.75%	%121
مجموع الخصوم	576523333	348575125	376062485

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماداً على الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة (2014-2016)

التعليق

من خلال الميزانية المختصرة لجانب الخصوم الموضحة في الجدول أعلاه و الخاصة بسنوات الدراسة نلاحظ أن نسبة الأموال الخاصة بالنسبة للمؤسسة خلال الفترة مابين 2014 إلى 2016 كانت في تدبدب حيث في سنة 2014 كانت 15.8%-، وفي سنة 2015 كانت تمثل نسبة 31.75%-، وكانت تمثل نسبة21%- سنة 2016، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تعاني من وجود خسائر كبيرة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية.

أما الديون طويلة الأجل خلال سنوات الدراسة فقد كانت على النحو التالي: (7%،6%،8%) فهي في ارتفاع وانخفاض مستمر وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتسديد ديونها الاستثمارية، كما تدل النسب على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على هذا النوع من الديون لتمويل نشاطها.

أما فيما يخص الديون القصيرة الأجل فهي بين الانخفاض و الارتفاع النسبي خلال سنوات الدراسة وهو ما يوضح أن المؤسسة في محاولة التقليل من إعتمادها على الديون القصيرة الأجل، إلا أنها تمثل أعلى النسب.

المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي والمؤشرات المالية:

هذا المطلب يتم تحليل الوضعية المالية لمؤسسة صحراء غاز من خلال مؤشرات التوازن المالي والمؤشرات المالية.

1/تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي

يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن من خلال مؤشر رأس المال العامل الصافي، رأس المال العامل الخاص، رأس المال العامل الأجنبي، الاحتياج من رأس المال العامل، والخزينة الصافية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3/3) تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي

البيان	طريقة الحساب	القيمة		
		2014	2015	2016
رأس المال العامل الصافي	الأموال الدائمة- الأصول الثابتة	-108376727	-273616826	-240631375
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة - الأصول الثابتة	-101849564	267089663	-234104212
رأس المال العامل الأجنبي	رأس المال العامل الصافي- رأس	-6527163	540706489	-6527163

	المال العامل الخاص			
الاحتياج من رأس المال العامل	(الأصول المتداولة–النقدية)– (ديون قصيرة الأجل–السلفات المصرفية)	-485329111	-273767024	-167608588
الخزينة الصافية	القيم الجاهزة – السلفات المصرفية	219652382	-116135	5936016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة(2014_2016)

التعليق

نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي خلال السنوات الثلاث سالب وهذا يعني أن الأموال الدائمة لم تمول الأصول الثابتة ومنه يمكن القول أن المؤسسة ليست متوازنة مالياً خلال السنوات الثلاث.

نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص في تذبذب حيث كان سالب خلال سنتي 2014 و 2016 وهذا يعني أن الأموال الخاصة لم تغطي الأصول الثابتة، أما في سنة 2015 كان رأس المال العامل الخاص موجب ما يفسر أن الأموال الخاصة غطت الأصول الثابتة.

نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل سالب خلال السنوات الثلاث، وهذا يعني أنها تمكنت من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة الاستغلالية.

نلاحظ أن نسب الخزينة متذبذبة حيث كانت في سنتي 2014 و 2016 موجبة ما يدل على أن المؤسسة غطت كامل احتياجاتها، أما في سنة 2015 كانت الخزينة سالبة وهذا يعني أن المؤسسة لم تغط كامل احتياجاتها أي أنها في حالة عجز.

2/تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات السيولة:

يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات السيولة من خلال نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، ونسبة السيولة النقدية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4/3) تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات السيولة

المؤشر	طريقة الحساب	القيمة		
		2014	2015	2016
نسبة التداول	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	6%	40.42%	47.15%
نسبة السيولة السريعة	((الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة) *100	36.72%	6.3%	9.27%
نسبة السيولة النقدية	((الأصول النقدية +شبه النقدية) / الخصوم المتداولة)	32.91%	0.033%	1.30%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة(2014_2016)

التعليق

نلاحظ أن نسبة التداول أكبر من الواحد، أي أن المؤسسة لديها قدرة على تسديد الديون من جهة، ومن جهة أخرى لديها إمكانية الحصول على قروض أخرى.

من خلال الجدول نلاحظ أن السيولة السريعة في ارتفاع وانخفاض نسبي خلال السنوات الثلاث حيث قدرت ب 36.72%، 6.3%، 7.27%، خلال السنوات التالية على التوالي: 2014, 2015, 2016 وهي تعتبر حالات سيئة بالنسبة للمؤسسة.

نلاحظ أن السيولة النقدية في تراجع مستمر فكانت سنة 2014 تمثل نسبة 36.72%، وتراجعت إلى 0.033% سنة 2015، ثم ارتفعت إلى 1.30% سنة 2016، وهذا يعني أن الديون قصيرة الأجل غير مغطاة بالقيم الجاهزة.

3/ تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات النشاط :

يتم التحليل بواسطة مؤشر معدل دوران الأصول ويوضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (5/3)تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشر معدل دوران الأصول

المؤشر	طريقة الحساب	القيمة		
		2014	2015	2016
معدل دوران الأصول	صافي المبيعات/مجموع الأصول	0.20	0.28	1.19

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة (2014-2016)

التعليق

نلاحظ أن معدلات دوران الأصول خلال فترة الدراسة كانت معدلات صغيرة وفي تزايد حيث تبين إيراد كل دينار من الأصول فنجد في سنة 2014 أنها حققت نسبة دوران 0.20 أي كل دينار تجني المؤسسة عليه إيراد يقدر ب0.20، وفي سنة 2015 ارتفعت نسبة الدوران إلى 0.28 أي أن كل دينار تستثمره تجني المؤسسة عليه إيراد يقدر 0.28 ثم زاد معدل دوران الأصول سنة 2016 إلى 1.19 ويرجع سبب الارتفاع إلى انخفاض المبيعات وارتفاع مجموع الأصول.

4/تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات الربحية: يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال هامش الربح الإجمالي وهامش الربح الصافي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6/3) تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات الربحية

المؤشر	طريقة الحساب	القيمة		
		2014	2015	2016
هامش الربح الإجمالي	(المبيعات – تكلفة السلع المباعة)/المبيعات	0.12	-0.006	0.12
هامش الربح الصافي	صافي الربح/ صافي المبيعات	0.04	0.20	0.07

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة (2014-2016)

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هامش الربح الإجمالي غير ثابتة حيث كانت في سنة 2014 تمثل 0.12 ثم تراجعت سنة 2015 إلى 0.006- ثم في سنة 2016 ارتفعت إلى 0.12.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الربح الصافي موجبة خلال السنوات الثلاث ، وتتميز بالارتفاع والانخفاض حيث كانت سنة 2014 تقدر ب 0.04 وارتفعت سنة 2015 إلى 0.20، وفي سنة 2016 انخفضت إلى 0.07.

5/تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات المردودية: يتم تحليل الوضعية المالية بواسطة هذه المؤشرات من خلال المردودية التجارية والمالية والاقتصادية.

الجدول رقم (7/3) تقييم الداء المالي بواسطة مؤشرات المردودية

المؤشر	طريقة الحساب	القيمة		
		2014	2015	2016
المردودية التجارية	(نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم)*100	-4.23%	-20.09%	7.09%
المردودية الاقتصادية	(الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية)*100	6.42%	-2.9%	28.7%
المردودية المالية	(نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة)*100	6%	19%	-2.36 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية للمؤسسة (2014-2016)

التعليق

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب المردودية التجارية كانت سالبة خلال سنتي 2014 و 2015 حيث قدرت ب 4.23%- و 20.09%- وهذا راجع إلى أن نتيجة الدورة الصافية كانت سالبة، كما نلاحظ أن المردودية التجارية خلال سنة 2016 كانت موجبة قدرت ب 7.09% وذلك بسبب ارتفاع نتيجة الدورة الصافية في هذه السنة.

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع مسجل في نسب المردودية الاقتصادية في سنتي 2014 و 2016 وهذا راجع إلى الزيادة في الأصول الاقتصادية، أما سنة 2015 فكانت المردودية الاقتصادية منخفضة وذلك نتيجة انخفاض قيمة الأصول الاقتصادية.

كملا نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية لسنتي 2014 و 2015 كانت مرتفعة حيث قدرت ب 6% و 19% على التوالي مما يدل على أن المؤسسة حققت أرباح معتبرة نتيجة لإقبال المساهمين على شراء أسهمها وبالتالي ارتفاع قيمتها في السوق، أما في سنة 2016 انخفضت إلى 2.36-% ما يدل على تراجع إقبال المساهمين على شراء أسهمها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد محاولة تغطية الجوانب النظرية للبحث تم أيضا محاولة إحاطة الموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات في مؤسسة صحرا غاز بأدرار مع رئيس قسم المحاسبة وحاول الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة.

نموذج الأسئلة المطروحة

لقد تم تقسيم الأسئلة إلى بعدين من الدراسة وكانت كالتالي:

البعد الأول: الأسئلة الخاصة بالتخطيط:

1- هل لديكم تخطيط في مؤسستكم؟
2- ما مفهومكم للتخطيط ؟
3- من الذي يقوم بعملية التخطيط ؟ وعلى أي أساس ؟
4- من الذي يشرف على تنفيذ الخطط ومتابعتها ؟
5- ما مدى تنفيذ الخطط المرسومة ؟

البعد الثاني: الأسئلة الخاصة بالرقابة:

1- هل لديكم رقابة ؟
2- ما هو مفهومكم للرقابة ؟
3- من الذي يقوم بها ؟ وما هو مستواه التعليمي ؟
4- ما هي خطوات الرقابة ؟
5- هل لديكم قسم خاص للرقابة ؟
6- من الذي يقوم بمتابعة الخطط والإشراف عليها ؟
7- هل هناك مهام منفصلة لكل شخص بالمصلحة أم يوجد تعدد المهام لشخص واحد ؟
8- هل زيارات دورية لمصالح المؤسسة ؟ من الذي يقوم بها ؟
9- ما هي أنواع تقارير الرقابة عندكم ؟ وهل هي شهرية أم ثلاثية ؟
10- هل يوجد تقارير حول نظام الرقابة من طرف المراجع الخارجي ؟

نموذج إجابات المقابلة

بعد طرح هذه الأسئلة تم تقديم الإجابات التالية من طرف رئيس قسم المحاسبة وتمثل ملخص الإجابات كالتالي:

الإجابات الخاصة بالتخطيط:

- لا تعتمد المؤسسة التخطيط.

الإجابات الخاصة بالرقابة: كانت الإجابات حسب الأسئلة المطروحة بالترتيب وهي كما يلي:

1- نعم توجد رقابة بالمؤسسة؛
2- تعرف المؤسسة الرقابة على أنها التحقق من أن العمل يسير بإنتظام؛
3- يقوم بالرقابة مدقق داخلي تابع للشركة؛ مستواه التعليمي شهادة الدراسات العليا للتدقيق؛
4- خطوات الرقابة تتمثل في:
- التحضير
- الإبلاغ
- العمل الميداني
- التقرير النهائي
5- نعم يوجد قسم خاص وهو مديرية التدقيق؛
6- يوجد تعدد المهام لشخص واحد؛
7- نعم توجد زيارات دورية ويقوم بها فريق المراقبة الذي يترأسه المدقق الرئيسي؛
8- أنواع التقارير هي تقرير جزئي، تقرير شامل، تقرير نهائي، وهي شهرية؛
9- نعم يوجد تقارير من طرف مدقق خارجي متعاقد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

عرض نتائج الدراسة:

من خلال طرح هذه الأسئلة تم التوصل إلى بعض النتائج وقد تمثلت في أن المؤسسة لا تعتمد ولا تطبق التخطيط ولا تعطيه أي أهمية في نشاطها؛ ولا شك في أن وجود إجراءات الرقابة يحتاج إلى تضحية كبيرة لتطبيق هذه الإجراءات وسهولة التعامل معها، فوجدنا من خلال المقابلة أن مؤسسة صحراء غاز تطبق نظام الرقابة بفعالية وعلى أكمل وجه، إلا أنه في الواقع لا يوجد نظام رقابة كامل وفعال 100%، فمهما كان النظام قوي وفعال فلابد من وجود بعض الثغرات التي تتخلله.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية تم المحاولة التعرف على مؤسسة صحراء غاز بولاية أدرار، وذلك بتحليل وضعيتها المالية من خلال القوائم المالية والمحاسبية المتحصل عليها من قبل المؤسسة خلال فترة ثلاث سنوات (2014 – 2016)، وقد تم طرح بعض الأسئلة على محاسب المؤسسة على محاسب المؤسسة حول التخطيط والرقابة، حيث اتضح أن المؤسسة تعاني من خسائر فادحة أدت إلى عدم استقرار المؤسسة مالياً، كما أن المؤسسة لا تعتمد على التخطيط في تسيير مواردها، ومن خلال الإجابات التي تم التحصل عليها من قبل المحاسب تبين لنا أن المؤسسة تهتم وتطبق نظام الرقابة على أكمل وجه وفعالية.

الخاتمة

خاتمة

من خلال دراسة موضوع دور التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إبراز مدى مساهمة التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي، فقد تم حصر هذه الدراسة من جانبيها النظري والتطبيقي، من خلال التعرف على مفاهيم عامة حول التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وقد تم عرض القوائم المالية للمؤسسة وتحليل وضعيتها المالية. وتم استخلاص النتائج التالية:

نتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** الإطار المحدد للتخطيط والرقابة يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضحه مبادئهما واستخداماتهما، ومن خلال الدراسة وجدنا أن كل من التخطيط والرقابة يقوم على مجموعة من المقومات والمبادئ التي تجعل منهما نظام فعال
- وناجح، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** عملية تقييم الأداء هامة وفعالة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن تقييم الأداء ضروري في أي مؤسسة ويجب أن يتبع ضوابط محددة للتعرف على الوضعية المالية والمركز المالي الذي آلت إليه المؤسسة؛ وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.
- **الفرضية الثالثة:** تساهم عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي, من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسة ليس لديها تخطيط ولا تعتمد على وضع خطط، لكن المؤسسة تقوم بعملية الرقابة وتضع لها نظام محكم لزيادة فعاليتها, إلا أن نظام الرقابة في المؤسسة محل الدراسة ليس فعال بما يكفي ولا يؤدي الأهداف المرجوة منه, وعموما فإن الرقابة والتخطيط يساعدان في تقييم الأداء المالي أما في حالة المؤسسة تعتبر هذه الفرضية منفية.

نتائج الجانب النظري:

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى استخلاص النتائج التالية:

- يساعد التخطيط في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها؛
- يسهل التخطيط عملية الرقابة؛
- تتطلب الرقابة توافر المعلومات الكافية وتوفر الدقة اللازمة؛
- تهدف الرقابة إلى خفض التكاليف؛
- تعتمد الرقابة على الميزانيات التقديرية؛
- الرقابة تقوم على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تجعل منها رقابة ثابتة وفعالة؛

- التخطيط والرقابة عمليتان مترابطتان؛
- يعبر الأداء المالي عن المنحنى الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة؛
- يعد الأداء المالي أداة للتعرف عن الوضع المالي القائم في المؤسسة في فترة معينة؛
- تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن؛
- مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية، تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة،
- يتحقق التوازن المالي إذا استطاعت المؤسسة توفير موارد دائمة لتغطية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة خلال سنة.

نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة صحراء غاز بأدرار تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الوضعية المالية للمؤسسة متدهورة وهذا من خلال البيانات المالية والمحاسبية الخاصة بها خلال السنوات (2014, 2015, 2016)؛
- المؤسسة ليست متوازنة مالية ولا تحقق شروط التوازن المالي؛
- حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاث رأس مال عامل سالب، ما يدل على أن المؤسسة لم تمول جزء أصولها المتداولة بأموالها الخاصة، وهي بذلك لا تحقق هامش أمان؛
- تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاث، وهذا يعني أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل؛
- مردودية المؤسسة تتميز بالتذبذب خلال السنوات الثلاث ما يدل على أن المؤسسة لم تحقق عائد جيد؛
- المؤسسة لا تعتمد على التخطيط في رسم أهدافها وتسيير مواردها؛
- تعتمد المؤسسة على نظام الرقابة؛
- عدم فعالية نظام الرقابة المطبق في المؤسسة؛
- المؤسسة لها نظام رقابي لكن غير مستغل على أكمل وجه.

التوصيات:

بعد تقييم الأداء المالي لمؤسسة صحراء غاز يمكن تقديم بعض الاقتراحات وهي:

- ضرورة تطبيق التخطيط في المؤسسة؛

- تفعيل نظام الرقابة ومتابعته؛
- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل إلى الخارج؛
- رسم خطط محكمة والسهر على متابعتها وتنفيذها؛
- ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة؛
- يجب أن تولي المؤسسة اهتمام كبير لعملية تقييم الأداء المالي وهذا لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها؛
- ضرورة إعداد برنامج لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه.

آفاق الدراسة:

- دراسة نفس الموضوع على مؤسسات أخرى لتفعيل دور التخطيط والرقابة داخلها؛
- دراسة تأثير ومساهمة التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي, **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

2- إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء (في البنوك الإسلامية)**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

3- أحمد السيد لطفي، **التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

4- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، **التخطيط والتنمية الاقتصادية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

5- أحمد ماهر، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

6- أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

7- بن حمود سكينة، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

8- بن داود إبراهيم، **الرقابة المالية على النفقات العامة**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2012.

9- جلال إبراهيم، **التحليل المالي في الأعمال التجارية**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

10- جميا أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

11- حربي محمد عريقات، **مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1997.

12- حسام العربي، **التخطيط الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

13- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 2005.

14- حسن أحمد الشافعي، **معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضة**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبيعة الأولى، 2012.

15- حسن عمر، **مبادى التخطيط الاقتصادي والتخطيط التاشيري في نظام الاقتصاد الحر**, دار الفكر العربي للطباعة والنشر,القاهرة,الطبع الاولي,1998.

16- حمدي سليمان القبيلات, **الرقابة الادارية والمالية على الاجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية** ,دار الثقافة للنشر والتوزيع,الاردن,الطبعة الثانية,2010.

17- حمزة محمود الزبيدي,**الادارة المالية المتقدمة** ,الوراق للنشر والتوزيع,عمان,2004.

18- خميسي شيحة,**التسيير المالي للمؤسسة (دروس وتمارين محلولة)**,دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع,الجزائر ,2010.

19- رائد عبد ربه ,**نظرية المنظمة للمؤسسات**,دار الجنادرية للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الاولىو 2013.

20- رفيقة حروش,**اقتصاد وتسيير المؤسسة**,دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع,الجزائر ,طبعة2013.

21- زغيب مليكة وبونشقير ميلود,**لتسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**,ديوان المطبوعات الجامعية,,الجزائر ,الطبعة الثانية,2011.

22- زكرياء الدوري,النجم العزاوي,بلال خلف السكارنة,شفيق شاكر العملة,محمد عبد القادر ,**مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها(في القرن21)**,دار اليازوري للنشر للتوزيع,عمان,الطبعة العربية ,2010.و

23- السعيد فرحات جمعة,**الاداء المالي لمنظمة الاعمال**,دار المريخ للنشر ,الرياض,2000.

24- شعيب شنوف,**التحليل المالي الحديث(طبقا للمعايير الدولية للابلاغ المالي)**,دار زهراء للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الاولى,2013.

25- صلاح عبد القادر النعيمي,**الادارة**,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة العربية,2008.

26- عبد المعطي ارشيد,حسين علي حريوش,**اساسيات الادارة المالية**,ار زهراء للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الاولى,2009.

27- علاء فرج طاهر ,**التخطيط الاقتصادي**,دار الراية للنشر والتوزيع,الاردن,الطبعة الاولى,2011.

28- علي فلاح الزعبي,عبد الوهاب بريكة,**مبادئ الادارة الاصول والاساليب العلمية**,دار المناهج للنشر والتوزيع,الطبعة الاولى,2013.

29- علي عباس,**اساسيات علم الادارة**,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,الاردن,الطبعة الخامسة,2010.

30- عوف محمد الكفراوي,**الرقابة المالية في الاسلام**,مركز الاسكندرية للكتاب,الاسكندرية,الطبعة الثالثة,2006.

31- غسان السبلاني,**التحليل المالي واليات صنع القرار**,دار المنهل اللبناني للدراسات,بيروت,الطبعة الاولى,2011.

32- فريد فهمي زيارة,**وظائف الادارة**,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة العربية,2008.

33- فوزي حبيبش,**الادارة العامة والنظيم الاداري**,دار النهضة العربية للطباعة والنشر,لبنان,الطبعة الثالثة,1999.

34- فيصل محمود الشواورة,**مبادئ الادارة المالية(اطار نظري ومحتوى علمي,التمويل,الاستثمار,التخطيط المالي)**,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,عمان,الطبعة الاولى,2013.

35- ماجد عبد الوهاب المهدي مساعدة,خالد عبد الوهاب الزيديين,حسين عليان الهرامشة,علي فلاح المناصير,**مبادئ علم الادارة**,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,الاردن,الطبعة الاولى,2013.

36- مبارك سلوس,**التسيير المالي(تحليل نظري مدعم بامثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير)**,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر,الطبعة الثانية,2012.

37- مجيد الكرخي,**التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**,دار المناهج للنشر والتوزيع,الاردن,2016.

38- مجيد الكرخي,**تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**,دار المناهج للنشر والتوزيع,عمان,2010.

39- مجيد الكرخي,**موازنة الاداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**,دار المناهج للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الاولى,2015.

40- محب خله توفيق,**اقتصاديات التمويل الاداري**,دار الفكر الجامعي للنشر,الاسكندرية,الطبعة الاولى,2013.

41- محمد الدنيبات,محمد القريوني,زهير السباغ,**مبادئ الادارة,الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**,القاهرة,الطبعة الاولى,2010.

42- محمد عبد الخالق,**الادارة المالية والمصرفية**,دار اسامة للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الاولى,2010.

43- محمد عبد السلام,**الاسس العلمية الحديثة في تنظيم وادارة الاعمال**,الجزء الثاني ,دار الكتاب الحديث,الجزائر,الطبعة الثانية,2013.

44- محمد محمود المصطفى,**الرقابة الادارية**,دار البداية ناشرون وموزعون,عمان,الطبعة الاولى,2012.

45- محمد مصطفى نعمات,**ادارة المؤسسات العامة,** الابتكار للنشر والتوزيع,الاردن,الطبعة الاولى,2016.

46- مصطفى احمد,عبد الرحمان المصري,**التخطيط الاستراتيجي,**دار التعليم الجامعي,الاسكندرية,2015.

47- مفلح محمد عقل,**مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي,**مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الاولى,2006.

48- منير شاكر محمد,اسماعيل اسماعيل,عبد الناصر نورة,**التحليل المالي مدخل صناعة القرار,**دار وائل للنشر والتوزيع,عمان,الطبعة الثالثة,2008.

49- ناظم حسن عبد السيد,**محاسبة الجودة مدخل تحليلي,**دار الثقافة,عمان,2009.

50- نبيل ذنون الصائغ,**الادارة مبادئ واساسيات,**عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع,الاردن,الطبعة الاولى,2011.

51- نعيم نمر داوود,**التحليل المالي(دراسة نظرية وتطبيقية),**دار البداية ناشرون وموزعون,عمان,الطبعة الاولى,2012.

52- يوحنى عبد ال ادم,سليمان اللوزي,**دراسة الجدول الاقتصادية وتقييم كفاءة المنظمات,**دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,عمان,الطبعة الاولى,2000.

53- يوسف مسعداوي,**اساسيات في ادارة المؤسسات,**دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع,الجزائر ,الطبعة الثانية,2014.

ثانيا: الاطروحات

54-دادن عبد الغني,**قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للانذار المبكر باستعمال المحاكات المالية- حالة بورصتي الجزائر وباريس- اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدوكتوراه في العلوم الاقتصادية,**الجزائر ,جامعة الجزائر ,2006-2007.

55-نبلي نجلاء,**استخدام ادوات المحاسبة الادارية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة,**رسالة مقدمة لنيل شهادة الدوكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية,تخصص محاسبة,بسكرة,جامعة محمد خيضر ,2014-2015.

ثالثا: مذكرات الماجيستير والماستر

56-عادل عشي,**الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة,مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير**,تخصص تسيير المؤسسات الصناعية,بسكرة ,جامعة محمد خيضر,2001-2002.

57-تالي رزيقة,**تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات التجهيزات المنزلية,مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر**,تخصص ادارة الاعمال,المركز الجامعي العقيد اكلي مجند اولحاج ,البويرة,2011-2012.

رابعا:المجلات والملتقيات

58-معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد,فتح الرحمان الحسن منصور,**بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات,مجلة العلوم الاقتصادية**,عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا,2015,فبراير,العدل16.

59-وهيبة رمضان محمد حسين,ابراهيم فضل المولى البشير,**اثار استراتيجية التميز في الاداء المالي للمصاريف التجارية 2014**,مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا,2015,فبراير,العدد 16.

60-محمد نجيب دبابش,طارق قدوري,**دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الاداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**,ورقة قدمت للملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 5-2013/5/6 جامعة الوادي.

الملاحق

الملخص

الملخص

تناولت الدراسة دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة غاز الصحراء، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من التخطيط والرقابة في تحسين الاداء المالي حيث تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: مامدى مساهمة عمليتي التخطيط والرقابة في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟؟

استنادا الى النتائج المتوصل اليها نجد ان المؤسسة سجلت نتائج ايجابية واخرى سلبية خلال الفترة المدروسة,وهذا مايدل على تذبذب الوضعية المالية للمؤسسة على المدى الطويل, بالاضافة الى تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة خلال سنتي 2014 و2016 اما سنة 2015 حققت المؤسسة خزينة سالبة على مستوى عملية الاستغلال, وعموما تنعكس خزينة المؤسسة بالايجاب على الاداء المالي.

الكلمات المفتاحية

التخطيط,الرقابة, الاداء المالي, تحسين الاداء المالي, المؤشرات المالية.

Abstract:

The study dealt with the role of plannig and monitoring in the evaluation of financial performance in the desert gas corporation. The study aimed to know the role played by planing and control in evaluating the financial perfomance. The problem of the study was the following question : waht is the contribution of the planning and control processes in evaluating the financial performance of the economic onstitution ؟

Based on the results obtained, we find that the corporation recorded positive and negative results during the period studied, which indicates the volatility of the financial position of the institiution in the long term, in addition to the achievement of the institution to a positive treasury during the years 2014 and 2016 in 2015 the institutiion gas achieved a negative balance in the level of exploitation, in general , the institution s treasury is reflected postively on financial performance.

Key words :

Plannig, control, financail per-formance, financail performance assesment, financail indicators .