



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

أثر الرقابة الداخلية في تحسين التخطيط المالي في المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:

أ.د. هشام حريز

إعداد الطالبتين:

- عميمور مريم

- بولكراوط رانيا

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	حريز هشام
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،

ونحمد الله تعالى ونشكره ونستعينه على توفيقه لنا في إعداد هذه المذكرة،

فلولا فضله لما وصلنا إلى هذا العمل، فالحمد لله رب العالمين.

شكرنا في المقام الأول لمن كان لهم الفضل في تربيتنا وتعليمنا،

من رسم لنا دروب العلم، إلى من نعتز بهما ونفتخر...

... والدينا ...

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الأستاذ "حريز هشام" على

إشرافه لهذا العمل وعلى كل النصائح القيمة وما بذل من جهد،

حيث كان لنا موجهها ومرشدا، فأسأل الله تعالى أن يجعل الله له هذا في ميزان حسناته،

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذنيا قال فيهما الله سبحانه وتعالى وقال:

"رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى أمي وأبي أطال الله في عمرهما

وأخواتي "سمي" "إيناس" وفقهم الله في دراستهم

إلى خطيبي الذي كان سندا لي في مسيرتي حفظه الله وراعه

إلى عائلتي الثانية "حملاوي" وإلى أخواتي "آسيا" "ربيعة"

إلى السيدة :دليلة عماري رزقها الله الصحة والعافية

إلى زميلتي التي شاركتني غناء هذا العمل "رانية بولكراوط"

إلى كل من سعدت برفقتهم في دروب الحياة صديقاتي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة

أو دعوة صادقة.

إلى كل الأساتذة وخاصة الأستاذ الدكتور المشرف "هشام حريز"

مريم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذنيا قال فيهما الله سبحانه وتعالى وقال:

"رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أمي وأبي وكل أخواتي "رامي" "سالح" "أسيل" "كوثر"

إلى زميلتي التي شاركتني عناء هذا العمل "مريم عميمور"

إلى كل من سعدت برفقتهم في دروب الحياة صديقاتي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة

أو دعوة صادقة.

إلى كل الأساتذة وخاصة الأستاذ الدكتور المشرف "هشام حريز"

إلى كل من نسناه قلبي وهو موجود في قلبي.

خبايا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
9	المطلب الأول: مفهوم التخطيط
9	أولاً: تعريف التخطيط
10	ثانياً: خصائص التخطيط
10	ثالثاً - أنواع التخطيط
12	المطلب الثاني: مفهوم التخطيط المالي
12	أولاً: تعريف التخطيط المالي
13	ثانياً: خصائص التخطيط المالي
14	ثالثاً: أهداف التخطيط المالي
14	رابعاً: أهمية التخطيط المالي

15	المطلب الثالث: مبادئ ومكونات وأنواع التخطيط المالي
15	أولاً: مبادئ التخطيط المالي
16	ثانياً: مكونات التخطيط المالي
17	ثالثاً: أنواع التخطيط المالي
19	المبحث الثاني: معايير التخطيط المالي
19	المطلب الأول: مراحل التخطيط المالي ومتطلباته
19	أولاً: مراحل التخطيط المالي
21	ثانياً: متطلبات التخطيط المالي
22	المطلب الثاني: أدوات التخطيط المالي ومجالاته
22	أولاً: أدوات التخطيط المالي
25	ثانياً: مجالات التخطيط المالي
26	المطلب الثالث: مزايا التخطيط المالي ومعوقاته
26	أولاً: مزايا التخطيط المالي
26	ثانياً: معوقات التخطيط المالي
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الرقابة في التخطيط المالي للمؤسسة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية
31	المطلب الأول: مفهوم الرقابة

31	أولاً: تعريف الرقابة
31	ثانياً: خصائص الرقابة
32	ثالثاً: أهمية الرقابة
33	رابعاً: أنواع الرقابة
34	المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية
34	أولاً: تعريف الرقابة الداخلية
35	ثانياً: أهمية الرقابة الداخلية
35	ثالثاً: أهداف الرقابة الداخلية
36	رابعاً: أنواع الرقابة الداخلية
38	المبحث الثاني: أثر الرقابة الداخلية على التخطيط المالي
38	المطلب الأول: مكونات وعوامل الرقابة الداخلية والمسؤولية اتجاهها
38	أولاً: مكونات الرقابة الداخلية
40	ثانياً: العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالرقابة الداخلية
40	ثالثاً - المسؤولية اتجاه الرقابة الداخلية
41	المطلب الثاني: أساليب ومقومات وإجراءات الرقابة الداخلية
41	أولاً: أساليب الرقابة الداخلية
41	ثانياً: مقومات الرقابة الداخلية
43	ثالثاً - إجراءات الرقابة الداخلية
52	المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالتخطيط المالي

55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي -ميلة-
58	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي
59	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية
60	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها
67	المطلب الثاني: الاستبيان
68	المطلب الثالث: الأدوات الدراسية
68	المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
87	الملاحق
93	قائمة المصادر و المراجع
الملخص	

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل عملية التخطيط المالي للمؤسسة	20
1-2	العلاقة بين عمليتي الرقابة الداخلية والتخطيط المالي	54
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغلاوي -ميلة-	61

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عرض لجدول إدخال البيانات	68
02	نتائج اختيار ألفا كرونيانخ	69
03	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	70
04	نتائج توزيع عينة حسب العمر	70
05	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	71
06	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	72

73	نتائج التوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
74	تحليل آراء العاملين البيئة الرقابية	08
74	تحليل آراء العاملين حول تقييم المخاطر	09
75	تحليل آراء العمال حول النشاطات الرقابية	10
76	تحليل آراء العمال حول المعلومات والاتصالات	11
76	تحليل آراء العمال حول مراقبة النظام	12
77	تحليل آراء العمال حول المتغير التابع والتخطيط المالي	13
78	إثبات الدلالة الإحصائية بمعامل الارتباط بين المتغير التابع و التخطيط المالي و البيئة الرقابية	14
78	إثبات الدلالة الإحصائية بمعامل الارتباط بين المتغير التابع و التخطيط المالي و تقييم المخاطر	15
78	إثبات الدلالة الإحصائية بمعامل الارتباط بين المتغير التابع و التخطيط المالي و النشاطات الرقابية	16
79	إثبات الدلالة الإحصائية بمعامل الارتباط بين المتغير التابع و التخطيط المالي و المعلومات و الاتصالات	17
79	إثبات الدلالة الإحصائية بمعامل الارتباط بين المتغير التابع و التخطيط المالي و مراقبة النظام	18

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة اتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تعمل وتمارس فيها نشاطها نظرا للتغيرات المختلفة التي تمتاز بالتعدد 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 تساعد على تحقيق أهدافها.

وقد تناولت هذه الدراسة وظيفتي التخطيط والرقابة نظرا لأهميتها الكبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فالتخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وتحقيق التوازن المالي بين الأهداف والإمكانات المتاحة، والتخطيط هو مفتاح أساس نجاح الوظائف الأخرى فالإدارة تقوم بتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تتضمنها الخطط، وهو تقرير مسبق لما ينبغي عمله وكيف يتم، والرقابة تعتبر العين الساهرة التي تحرص على سلامة أموال المؤسسة وتحمي أصولها وموجوداتها.

وعند احترام الخطط الموضوعية 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، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق، يتضح أثر الرقابة الداخلية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة، من منطلق معرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة و من ثم العمل على تحقيق أداء جيد، و عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال سؤال جوهري:

- ما مدى أثر الرقابة الداخلية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة؟

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر رقابة داخلية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة

فرضيات البحث:

- ✓ هناك أثر بيئة رقابية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة.
- ✓ هناك أثر تقييم المخاطر في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة.
- ✓ هناك أثر النشاطات الرقابية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة.
- ✓ هناك أثر المعلومات والاتصالات في تحسين التخطيط المالي في المؤسسة.
- ✓ هناك أثر مراقبة النظام في تحسين التخطيط المالي في المؤسسة.

أهمية الموضوع:

_ تكمن أهمية الموضوع في ضرورة تطبيق التخطيط المالي والرقابة الداخلية في المؤسسات لإبراز أهميتها لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

_ تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها.

_ تكمن أهمية الموضوع في دراسة أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.

_ تكمن أهمية الموضوع في تحديد أثر الرقابة الداخلية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الإستشفائية بصفة خاصة.

أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموع من الأهداف أهمها:

- ✓ التعرف على عمليتي التخطيط المالي والرقابة الداخلية.
- ✓ ضعف المؤسسات الجزائرية الوطنية في التخطيط المالي.
- ✓ إبراز دور التخطيط والرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة توصل إليها.
- ✓ دراسة مؤشرات التنبؤ للوصول إلى التوقع الجيد لتحقيق مختلف احتياجاتها.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ توافق الموضوع مع التخصص المدروس.
- ✓ الأهمية البالغة لدى مسيرة المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية.
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بفرع إدارة المالية.

منهج البحث:

قصد تحليل إشكالية البحث و الإجابة عن التساؤلات المطروحة، اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على المنهج الوصفي حيث تطرقنا في هذا الجانب إلى المفاهيم الأساسية للتخطيط المالي (المفهوم، الخصائص، الأنواع، الأهداف، الأهمية) كما عالجنا معايير التخطيط المالي، أما في الفصل عالجنا دور و أثر الرقابة الداخلية في التخطيط المالي للمؤسسة، و قد تم التركيز في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال اتصالنا بمستشفى الاخوة مغلاوي - ميله و اخذ المعلومات المطلوبة من خلال الاستبيان.

حدود و مكان و أدوات الدراسة:

تمت هذه الدراسة بمستشفى مغلاوي -بميلة، وأما المجال الزمني للدراسة فهو يتحدد من 2016 إلى 2021م، أما فيما يخص فترة التريض فقد تمت خلال شهري أبريل وماي سنة 2022.

أدوات الدراسة:

- ✓ الاتصال بمراكز البحث، والهيئة المعنية للمراكز الإستشفائية بميلة.
- ✓ المصادر من الكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير وما أتاحتها لنا من أفكار ومعلومات، كانت الأساس في إجراء هذا البحث.
- ✓ المدخلات والمجالات وما تضمنه من دراسات حول معظم الإشكال في الموضع.
- ✓ الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد إجابة دون محاذير، وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والكتب، تم الإطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تحسين التخطيط المالي للمؤسسة ومن بين أقربها صلة بموضوع هذا:

- عتبة بن عتبة عبد الله وتيطاوني كريم خميس مليانة سنة 2017، " مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي": عبارة عن مذكرة ما ستر في علوم المالية والمحاسبة، حيث يتمحور إشكالية الدراسة حول مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث قسم الباحثين الدراسة إلى قسمين: الجانب النظري يحتوي على فصل معنون بنظام الرقابة الداخلية ودوره في تحسين فعالية الأداء المالي، أما الجانب التطبيقي فهو معنون بدراسة حالة المؤسسة ملبنة غريب، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن الرقابة الداخلية للمؤسسة ملبنة غريب عملت على منع وتقليل حدوث الأخطاء واكتشافها في الوقت المناسب، وكذا

العمل على الحد من الإسراف والضياع في استعمال موارد المؤسسة المالية منها والمادية.

- محمد فتح الرحمن حسين، كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، سنة 2016، "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة البيض":

عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة البيض، حيث قسمت الباحث الدراسة إلى قسمين: الجانب النظري يحتوي على فصلين، الفصل الأول معنون بالتخطيط المالي والموازنات التخطيطية، أما الفصل الثاني فهو معنون التنبؤ المالي تحسين الأداء المالي، أما الجانب التطبيقي فهو معنون بدراسة ميدانية ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن التخطيط المالي يساعد على الرقابة وتقييم الأداء المالي على مستوى الإدارات وعلى المستوى المؤسسة ككل.

تقسيم البحث:

للإجابة على الإشكالية قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول:

* الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري للتخطيط المالي وقسمناه إلى:

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي تم التطرق فيه إلى مفاهيم حول التخطيط والتخطيط المالي (تعريفه، خصائصه، أهدافه، مبادئه ومكوناته، أنواعه).

المبحث الثاني: تناولنا فيه معايير التخطيط المالي خصص لدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو تناولت أحد المتغيرات الدراسة في إعطاء لمحة مختصرة عنها.

* الفصل الثاني: تناولنا فيه دور الرقابة في التخطيط المالي للمؤسسة وقسمناه إلى:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية تم التطرق فيه إلى مفاهيم حول الرقابة والرقابة الداخلية (تعريفها، أهميتها، خصائصها، أنواعها وأهدافها).

المبحث الثاني: تناولنا فيه أثر الرقابة على التخطيط المالي خصص لدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو تناولت أحد المتغيرات الدراسة في إعطاء لمحة مختصرة عنها.

* الفصل الثالث: المتمثل في دراسة الحالة، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: تم التعريف بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي _ميلة_، ومهامها ودراسة الهيكل التنظيمي لها.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة المتمثلة في العينة وكيفية اختيارها والاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط المالي

تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف الفرعية لإدارة المالية على مستوى المؤسسة وهو تحديدا بداية العملية الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله، وأصبحت اليوم تمنح له أهمية استثنائية من أجل مواجهة الظروف والتعقيدات التي تتصف بها بيئة المؤسسة في ظل السوق كما أن الأدوات المالية العلمية التي تسمح للتخطيط المالي بصناعة القرارات المالية أصبحت أكثر تطورا وتتطلب أن تتوفر الموارد البشرية وكذا كل متطلبات الأخرى اللازمة لتوظيفها واستغلالها على أكمل وجه وفيما سنحاول توضيح مفهوم التخطيط المالي وعرض أبرز ما يتناوله.

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول قسمناه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول تناولنا فيه مفهوم التخطيط أما المطلب الثاني تناولنا فيه مفهوم التخطيط المالي والمطلب الثالث تناولنا فيه مبادئ ومكونات وأنواع التخطيط المالي أما بالنسبة للمبحث الثاني قسمناه أيضا إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول مراحل التخطيط المالي ومتطلباته والمطلب الثاني أدوات التخطيط المالي ومجالاته أما المطلب الثالث مزايا التخطيط المالي ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

تتمثل وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة، إلا أن أساسها هو التخطيط الذي يعد الوظيفة الإدارية الفرعية التي تسبق وظائف أخرى لأي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها حيث يهدف إلى تحديد الاحتياجات والتحديات والاستعداد لمواجهتها، ويتضمن تحديد الأهداف المستقبلية في ضوء الموارد المتاحة ووضع خطة عمل مناسبة لتحقيق هذه الأهداف وسنحاول فيما يلي أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام ثم مفهوم التخطيط بشكل خاص.

المطلب الأول: تعريف التخطيط

أولاً: تعريف التخطيط

يمكن القول أن التخطيط على أنه البحث عن ما يجب فعله، وما نعينه هنا بالتخطيط كمجال واسع من القرارات هو تحديد أهداف واضحة، اختيار السياسات، وضع برامج وحملات، البحث عن طرق وإجراءات محددة وإعداد جداول زمنية يومية.¹

ويمكن القول أن التخطيط هو "أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل".²

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات تنظر إلى التخطيط على أنه "وظيفة إدارية تتضمن القيام بوضع أهداف مستقبلية في ضوء الموارد المتاحة وفي ضوء تقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على أدائها كما تتضمن وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف الموضوعية".³

¹ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 53.

² - عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 263.

³ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة العربية الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 421.

ثانيا: خصائص التخطيط

تتضمن العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة ونذكر منها:¹

- ✓ الاستمرارية: أي توقف التخطيط وتواصله.
- ✓ الوضوح: بحيث تكون الأهداف واضحة ومحددة لا غموض فيها.
- ✓ البساطة: أن تكون مكونات الخطة سهلة الفهم وغير معقدة.
- ✓ الواقعية: بحيث تتلاءم الخطة وغاياتها مع مغطيات الحالة السائدة، وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ✓ سلاسل البيانات: بالاعتماد على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة، تقدم على تحليل الواقع والتنبؤ بالاحتياجات.
- ✓ الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي تترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذها.
- ✓ التوقع: اعتمادها على النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب، ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
- ✓ تحديد المسؤوليات: تحديد المسؤولين عن التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدراتهم، ومن الواضح أن هنالك عناصر مشتركة ما بين المبادئ التخطيط وخصائصه كالواقعية والاستمرارية، وهذا نظرا للعلاقة الوطيدة بين المبادئ التي توضح على أساسها الخطة.

ثالثا: أنواع التخطيط

تستخدم المؤسسات أنواعا مختلفة من التخطيط يمكن تصنيفها وفقا لما يلي:²

1- التخطيط حسب مدى تأثيره: ويشمل:

1-1- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يكون مهما ويحدث تغييرا نوعيا في المؤسسة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته:

- التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد.

- التخطيط لفتح سوق جديد... الخ.

1-2- التخطيط التكتيكي: وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلته:

¹ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 76.

² - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17، 19.

1-3- التخطيط التشغيلي (العملي): وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره قصير المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثله:

- تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد الأولية وقطع الغيار، وغير ذلك.

2- التخطيط حسب المدى الزمني: ويتمثل فيما يلي:

1-2- التخطيط طويل المدى: وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة المدى (هي خمس سنوات فما فوق).

2-2- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.

3- التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل في هذه الحالة على سبيل المثال:

1-3- تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدقيق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج وغير ذلك.

2-3- تخطيط التسويق: ويركز خاصة على المواضيع المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على إيرادات البيع وكيفية إنفاقها وغير ذلك.

3-3- تخطيط القوى العاملة: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات الاستقطاب التدريب والتطوير...الخ.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط المالي

تعتبر عملية التخطيط المالي إحدى الوظائف الأساسية لنشاط أي مؤسسة وسنتطرق إلى أهم التعاريف والأنواع المتعلقة بها فيما يلي:

أولاً: تعريف التخطيط المالي

للتخطيط المالي تعريفات متعددة منها:

التخطيط المالي هو "مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد المالية الاستخدام لها ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية والاستثمارات والنمو والأداء المالي خلال مدة محددة من الزمن".¹

والتخطيط المالي هو كذلك نشاط متواصل ومستمر، يؤشر كل نمو المؤسسة، أدائها لاستثماراتها واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة.²

كما يعرف أنها على أنه "مجموعة من الجهود المبذولة في سبيل وصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات الإجراءات، القواعد والمدة اللازمة للتنفيذ.

لذلك فإن التخطيط المالي لا بد أن يتضمن ما يلي:³

✓ تحديد الأهداف.

✓ تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة.

✓ اختيار البديل الأفضل (أي اتخاذ القرار المالي الأنسب).

✓ توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

¹ - محمد علي إبراهيم العامدي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 134.

² - عدنان تابه نعيمة وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 169.

³ - فيصل محمد الشراورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 178.

ثانياً: خصائص التخطيط المالي

- يعد التخطيط المالي السليم أمراً ضرورياً لنجاح أي مشروع تجاري، وخصائص التخطيط المالي هو:¹
- البساطة:** يجب أن يكون المخطط المالي بسيطاً فهمه وإدارته بسهولة من الجميع، فهو شرط أساسي لنجاح الإدارة المالية في زيادة الكمية النقدية اللازمة للمشروع أو النشاط التجاري.
- البصيرة وبعد النظر:** يجب استخدام البصيرة أثناء تقدير احتياجات رأس المال لقدر أكبر من الدقة، يجب أن يكون هناك بعد النظر حتى لا تفشل الخطط، ببساطة قانون التبصر يعني أنه بالإضافة لاحتياجات اليوم مراعاة متطلبات الغد كذلك.
- المرونة:** يجب أن تكون الخطة المالية قابلة لتلبية الظروف المتغيرة في المستقبل، وقابلة للتكيف بسهولة للتعديلات المالية اللازمة التي قد تحدث.
- موضوعة بناء على أهداف واضحة المعالم:** يجب وضع خطة مالية سليمة تهدف إلى تدبير الأموال بأقل تكاليف ممكنة لتحسين عملية الربح من الأعمال.
- اعتماد أقل على المصادر الخارجية:** يجب وضع خطة للاستخدام الفعال لرأس المال، وتخطيط المالي طويل الأجل، يعتمد بقلّة على المصادر الخارجية، فيجب أن يكون هناك توازن بين رأس المال الثابت رأس المال العامل.
- الاستخدام الأمثل للأموال:** يجب استخدام جميع موارد التمويل المتاحة له وتوظيفه بشكل منتج وعدم الاستخدام المسرف لرأس المال، واستخدام الرقابة المالية فسوء استخدام رأس المال يؤدي إلى انخفاض عملية الربح الجيد.
- السيولة:** عند وضع الخطة المالية يجب الاحتفاظ ببعض الأصول المتداولة على شكل نقود لاستخدامها لشراء الاحتياجات اليومية، ودفع الرواتب، ودفع الأجور، وسداد الدائنين، وأي نفقات أخرى.
- اقتصادية:** يجب أن تكون تكلفة رأس المال، وعبء النفقات الثابتة في حدها الأدنى، وألا يفرض رأس المال المعبأ عبئاً متناسب على الشركة وأن لا تقلل مدفوعات الفائدة الثابتة من أرباح الشركة وتعرف من نموها المستدام.
- مراعاة الطوارئ:** يجب وضع خطة مالية مع مراعاة حالات الطوارئ التي قد تحدث وأن يكون هناك مال متوفر لمواجهةها.

خصائص التخطيط المالي 21.03، 2022، 11:52. <https://mawdoo3.com/> - 1

ثالثاً: أهداف التخطيط المالي

يمكن القول أن أبرز أهداف التخطيط المالي تشمل:¹

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية بما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- ضمان توفير الأموال الكافية عن ظهور الحاجة لها بأقل ما يمكن من الكلفة.
- التنظيم الأمثل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج المناسب من مصادر التمويل بحيث يسمح ذلك بتعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم).
- تنفيذ القرارات المالية الأخرى في مجالات الاستثمارات وتوزيع الأرباح وغيرها بأفضل الطرق الممكنة.
- حماية المستهلك من خطر الوقوع في العسر المالي.
- الاستعداد المسبق لسداد الالتزامات في موعد استحقاقها.
- المساعدة على تنظيم المناسب وخلق التعاون والتنسيق بين الوظائف المختلفة في المشروع.
- تحديد أفضل مجالات الاستثمار الأموال.
- استخدام الموارد المالية القادرة بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة للحصول على أقصر عوائد على الاستثمار.²
- إحكام الرقابة على إيرادات ونفقات مؤسسات الدولة مثل (النقد، الإقراض، الاقتراض).
- تحديد متطلبات رأس المال قصيرة الأجل من الأصول الثابتة والنفقات.

رابعاً: أهمية التخطيط المالي

تتبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما تحققه المنشأة من فوائد بحيث:³

- ✓ يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية، والاستعداد لها بشكل مسبق.
- ✓ إضافة إلى تحديد كمية الأموال، ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.

¹ - ياسين ناسب الفرشة وعدنان تايه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 109.

² - <https://www.riadkraiem.com/administrative-topics/planning-and-budgeting/financial-planning>.23.03.2022.

³ - زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، ص 3،4.

- ✓ يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.
- ✓ يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم، وما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة.
- ✓ تقييم السياسات المقترحة المقدمة.
- ✓ مساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.
- ✓ تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- ✓ التنسيق بين القرارات التمويل والاستثمار.
- ✓ وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- ✓ تقديم معايير لقياس الأداء.

المطلب الثالث: مبادئ ومكونات وأنواع التخطيط المالي

أولاً: مبادئ التخطيط المالي

للتخطيط المالي اثني عشر مبدأً نحوزها فيما يلي:¹

- مبدأ تحديد الأهداف: الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حول التخطيط المالي.
- مبدأ الواقعية: الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت، لذلك لا بد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.
- مبدأ المرونة: لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل الظروف الاقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع.
- مبدأ الوضوح: لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.

²- عبد القادر شلالي، د. قرومي حميد مطبوعة بعنوان محاضرات في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة "العقيد أكلي محند أولجاج" بالبويرة، 2017/2016، ص 37، 38.

- **مبدأ دقة التنبؤ المالي:** تؤسس العملية التخطيطية على أساس جهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة، وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة، كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافي للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عائق الشركة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

- **مبدأ التوقيت:** التخطيط المالي الفعال لا بد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف على الاحتياجات المالية لفترة المقبلة فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها.

- **مبدأ الشمولية:** حتى تقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى لا بد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنظمة.

- **مبدأ الاستمرارية:** لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية، إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها من أجل استبعادها عند إعداد الخطة المالية الجديدة.

- **مبدأ المسؤولية:** لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عن إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم ولتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته.

- **مبدأ الاستغلال للموارد المتاحة:** أهمية التخطيط المالي تكمن في تلاقي الضياع والتبذير لمواد المنشأة المتاحة لذلك لا بد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً، وذلك بإيفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائدية ممكنة.

- **مبدأ التنسيق:** يكون التنسيق بين الخطط الفرعية والخطط المالية.

ثانياً: مكونات التخطيط المالي

تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر مثل التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة وأهدافها على المدين القصير والطويل وبشكل عام تتضمن الخطة المالية المناسبة العناصر التالية:¹

✓ تحديد واضح الأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية والمالية.

¹ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 277.

- ✓ تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة.
- ✓ تحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
- ✓ ملخص برنامج الإنفاق الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق.
- ✓ ملخص البرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها.
- ✓ قوائم مالية تقديرية (ميزانية عمومية، قائمة الدخل وكشف نقدي).
- ✓ توضيح الفرضيات التي بنيت عليها القوائم المالية التقديرية خاصة للحصول إلى مبيعات التقديرية بمساعدة هذه العناصر، يتمكن المخطط المالي عن تحليل التفاعل بين رأس المال المستثمر، وتركيب رأس المال، وسياسة توزيع الأرباح، السيولة، التمويل، إدارة المطلوبات ومختلف الخيارات المتاحة.

ثالثاً: أنواع التخطيط المالي

1- من حيث الشمولية: هناك نوعين من التخطيط المالي:¹

- **تخطيط مالي شامل:** وهو التخطيط على المستوى القوي الذي يعرفه أحد كتاب الاقتصاد بأنه التنبؤ فعال وعادل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بوساطة الوسائل المالية المتاحة.

ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحتوي على تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبية وكيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد قيمة المستوردات والقروض، كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان (الإصدار النقدي) التي تظهر الزيادة المطلوبة وكمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

- **تخطيط مالي جزئي:** وهو التخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية: تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية، التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلية والخارجية.

¹ - محمد عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص 60.

2- من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط المالي:

- التخطيط المالي طويل الأجل: يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي تعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطة المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط القصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تخططها الخطة المالية طويلة الأجل ما بين (2-10) أعوام هذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد وكما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (5-10) أعوام، إما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل، يكون التركيز على النواحي التالية: كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية، البرامج والأبحاث المتعلقة بتطور المنتجات المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، كيفية سداد القروض، إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

- **التخطيط المالي القصير الأجل:**¹ يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة للأنشطة المنشأة خلال الفترة الزمنية القادمة.

¹ - مؤيد الفضل، مؤيد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة الإنتاج، السعودية دار المريخ للنشر، 2006، ص 147.

المبحث الثاني: معايير التخطيط المالي

لقد اختلف الاقتصاديون في وضع مراحل التخطيط المالي وسنذكر أهمها، وكذا أهم متطلباته.

المطلب الأول: مراحل التخطيط المالي ومتطلباته

أولاً: مراحل التخطيط المالي

تتمثل مراحل التخطيط المالي فيما يلي:¹

***المرحلة الأولى: تحليل الأداء السابق للمؤسسة**

حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة واكتشاف العلاقة بين تلك العناصر وبين المتغيرات المالية المختلفة للمؤسسة.

***المرحلة الثانية: تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة**

تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها.

وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل وغيرها من القرارات المالية.

***المرحلة الثالثة: تحديد إحتياجات الاستثمار وبدائله**

في هذه الخطوة يتم تحديد الإحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

***المرحلة الرابعة: التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها**

تعتمد هذه الخطوة على الرابط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح بين الإيرادات المتوقعة وتحقيقها والنفقات المتوقعة أن تترافق مع ذلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

1- عدنان تابه النعميمي وياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 113، 114.

***المرحلة الخامسة: تحليل البدائل المالية**

يقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في الآجال القصيرة أم في الآجال المتوسطة والطويلة وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية للمؤسسة، وهذا الخطوة تسمح باتخاذ القرار المالي الأنسب.

***المرحلة السادسة: اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال**

حيث يجب في هذه الخطوة تحديدها ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن المؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة يجب أن يتم أحد كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

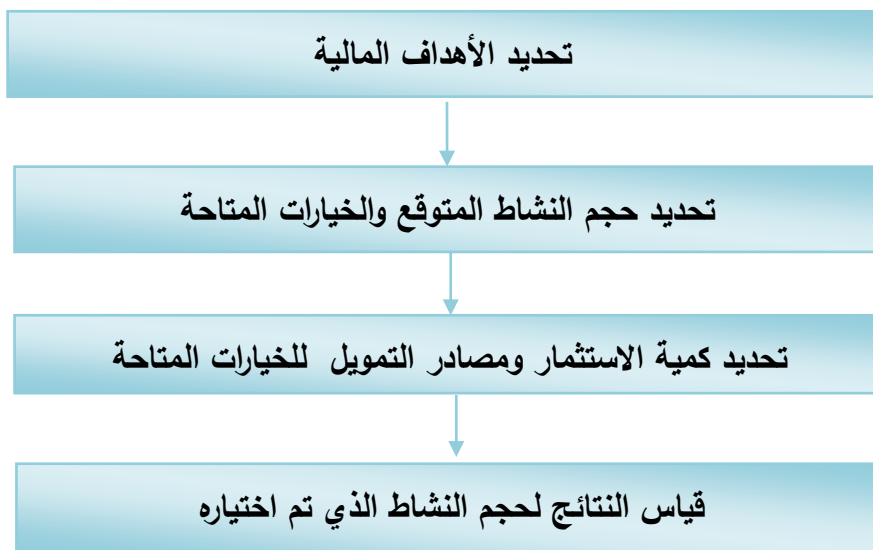
***المرحلة السابعة: تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية**

أي تحليل ما يمكن أن يترتب عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو انعكاسات ومدى تأثيرها على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد.

***المرحلة الثامنة: تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية**

وتتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة والشكل التالي يلخص لنا مراحل التخطيط المالي:

الشكل رقم (1-1): مراحل عملية التخطيط المالي للمؤسسة.



المصدر: مفلح محمد عقل. مقدمة الإدارة المالية، الطبعة العربية الأولى، دار أجناد بين للنشر والتوزيع عمان 2006، ص 424.

ثانياً: متطلبات التخطيط المالي

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة من الامتيازات أهمها ما يلي:¹

* دقة في عملية التنبؤ:

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديد المعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة.

كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك، كما ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد الوطني ومدى توافر المواد الخام، وأسعار العملات المختلفة... وغيرها، وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية.

وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لا بد من دراسة كل من ظروف المتوقعة والظروف الغير متوقعة حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة تعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

* الوصول إلى أفضل خطة ممكنة:

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد الإدارة المالية على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة فنجد على سبيل المثال أنه لا توجد قاعدة تحدها إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي، ولكن على الرغم من ذلك يجب أن يتخذ قرار بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها من قبل المؤسسة.

* مراجعة ومتابعة الخطة المالية:

لا بد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، حيث أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف

¹ - محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، التحليل المالي للمشروعات الأعمال المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2008، ص 126، 127.

الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل لقياس فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد الوطني لمرحلة مؤقتة من كساد مثلا.

المطلب الثاني: أدوات التخطيط المالي ومجالاته

أولاً: أدوات التخطيط المالي

يتمثل التخطيط المالي جزءاً من عملية التخطيط الإجمالي، حيث يترجم هدف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها إلى خطط عملية يتم تنفيذها في المدى القصير، كذلك فإن معظم أدوات التخطيط المالي قصير الأجل هي أدوات مالية، ويهدف التخطيط المالي إلى تحديد الاحتياجات التمويلية، وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة لذا سندرس التخطيط المالي من خلال:

1- التنبؤات المالية:

ينتج التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً كما يتيح لها الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزم الأمر، وهناك العديد من أساليب التنبؤ المالي منها:

✓ أسلوب النسبة المئوية للمبيعات وتحليل الانحدار.

✓ الميزانية التقديرية النقدية.

✓ القوائم المالية المتوقعة.

وتستخدم هذه الأساليب في التنبؤ بالاحتياجات المالية وينتج هذا التنبؤ الفرصة لإدارة المؤسسة للبحث عن مصادر التمويل التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ثم دراسة بدائل التمويل المطروحة والمفصلة بينهما.

2- الميزانية التقديرية التمويلية:

الرقابة والتخطيط يعدان وجهان لعملة واحدة وللقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة على الميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى، لذا لا يمكننا القول بأن الميزانية التقديرية هو خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة وبعبارة أخرى هي التغيير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج تعد مسبقاً بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة من وحدة.

وللموازنة التقديرية عدة تعاريف وبالتالي يمكن تعريف الموازنة بأنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومتناسقة، وبوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتبطون بها لأنها تتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها كما تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى.

الغرض الأساسي من الموازنة هو تحويل الإستراتيجية الشاملة للمنشأة إلى أفعال وهي خطة تفصيلية لتحقيق أهداف والمنشأة قصيرة وطويلة المدى.

فالموازنة الناجحة لا تقوم بالرقابة على تكاليف فقط وإنما تعمل على التأكد من أن العمليات اليومية تسير بشكل صحيح لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

3- تحليل التعادل:

إن تحليل التعادل مدخل من مداخل تقديم الأرباح، وهو يقوم على أساس العلاقة بين النفقات والإيرادات وحجم النشاط، إذ تمكن هذه الطريقة المدير المالي من دراسة التأثير العام لمستوى الحجم على الدخل والنشاطات مما يظهر تأثيره واضح على الأرباح، حيث يبني هذا التحليل على ما يسمى بخريطة التعادل.

وظهرت فكرة التعادل بسبب التغيرات التي طرأت على التكاليف نتيجة التغيرات في حجم العمليات أو النشاط، مع ملاحظة وجود عدة أنواع من التكاليف، فإن من أنواع التكاليف ما يتغير كلما تغير حجم النشاط لذا تسمى بالتكاليف المتغيرة، ومنها من لا يتغير مهما تغير حجم النشاط لذا تسمى بالتكاليف الثابتة¹ وليس من السهل دوما تصنيف عناصر التكلفة من تكاليف ثابتة متغيرة لنوعين فهناك تكاليف ثابتة ولها جزء متغير، كما أن هناك تكاليف متغيرة ولها جزء ثابت ويعتبر تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج ويحدد تحليل التعادل حجم الإنتاج والمبيعات التي تعطي إجمالي التكلفة، حيث يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية.

¹ - بلعربي عائشة، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، مالية النقود والتأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص 28، 29.

وحيث تتمثل خصائص هذه الموازنة في:¹

- **تغيير كمي:** فتحقيق البرامج قصيرة الآجال يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.
- **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف على تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.
- **تحديد لفترة زمنية محددة:** تحدد الموازنة التقديرية لفترة زمنية معينة، وقد تكون هذه الفترة الزمنية إما سنة واحدة أو أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.
- حيث تعد الموازنة ترجمة كمية لبرنامج العمل، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات متوسطة وطويلة الأجل وهي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.
- كما تعتبر الميزانية التقديرية عبارة عن كشف يحتوي على الإيرادات النقدية المتوقعة كما يحتوي على المدفوعات النقدية المندفقة خلال فترة معينة وتبيان فائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات ويتم تحضير الميزانية إما على أساس أسبوعي، أو على أساس شهري في تحديد الفترة التي تستعد فيها الميزانية النقدية مجموعة العوامل:
- **طبيعة عمل المشروع:** فمثلاً إذا كان عمل المشروع موسمياً ينتج سلعة موسمية مثل إنتاج ملابس موسمية، فتحضر الميزانية النقدية على أساس كل موسم.
- **الفترة التي يمكن الحصول خلالها على معلومات دقيقة:** فإذا كانت المعلومات الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التقديرية متوفرة ومحدودة وتعد الميزانية على تلك الفترة سواء كانت الفترة التي تتوفر منها المعلومات أسبوعاً أو شهراً.²
- فالموازنة النقدية بين لنا المقدار الذي ستكون عليه السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة (أسبوع، شهر، سنة، فصل)، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار المقبوضات والمدفوعات كما تبين هذه الموازنة المبلغ الواجب تدبيره أو اقتراضه لسد العجز النقدي إن وجد.

¹ - كوشر بوعابة، مذكرة لنيل شهادة الماستر دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ورقلة، 2012، ص 40.

² - عبد الحليم كراجة، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء للنشر، عمان، سنة 2000، ص 235.

وتهدف الموازنة التقديرية إلى تحديد الفائض النقدي للمؤسسة والمواقيت التي سيحقق فيها هذا الفائض، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد أوجه استخدامات هذا الفائض النقدي قصير المدى، وتبين لنا متى نستطيع أن نستمر في حالة الفائض ومتى يجب أن نفترض في حالة العجز.

كما تعرف الموازنة بأنها خطة مالية للمؤسسة تتضمن تفضيلات خاصة بكيفية إنفاق الأموال ومن جهة أخرى تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال وعلى هذا الأساس فالموازنة تتوقف على طبيعة المؤسسة والواقع أن الموازنة التقديرية في عملية الغرض منها تحسين الطريقة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، ويجب ألا ينظر إلى الموازنة التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق، بل هي أداة تهدف إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة وتتطلب الموازنة التقديرية إعداد مجموعة من أنماط مستويات الأداء والتي يمكن مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها ويطلق عليها بعملية الرقابة والتي تتضمن مراجعة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها.

ثانياً: مجالات التخطيط المالي

يدخل التخطيط المالي في عدة مجالات:¹

- ✓ التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل تكاليف.
- ✓ التخطيط للاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير.
- ✓ التخطيط لزيادة حجم المبيعات.
- ✓ التخطيط لزيادة الأرباح.
- ✓ التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة.

¹ - الدكتور عبد القادر شلالي، ودكتور قرومي حميد، مرجع سابق ذكره، ص 53.

المطلب الثالث: مزايا التخطيط المالي ومعوقاته

أولاً: مزايا التخطيط المالي

- يمكن للتخطيط المالي للمؤسسة من تقييم أثار القرارات الاستثمارية والمالية ومدى أثارها على مستقبلها فهو يحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا:¹
- ✓ التعرف على الاحتياجات المستقبلية.
 - ✓ تحفيز العاملين لدى المؤسسات.
 - ✓ التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.
 - ✓ تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
 - ✓ تجنب الإدارة المفاجآت وإعدادها التعامل مع المتوقع منها.
 - ✓ تسهيل عملية الاتصال.
 - ✓ التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.
 - ✓ تقديم معايير لقياس الأداء.
 - ✓ وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
 - ✓ المساعدة في التركيز الضوء على الغايات.

ثانياً: معوقات التخطيط المالي

العديد من المقومات التي من الممكن أن تواجه عملية التخطيط المالي ومن أهم هذه المعوقات هي ما يلي:

- 1- معوقات ناتجة عن المسؤولين: بعض الأخطاء الخاصة لهذه الخطة ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي:²
- عدم الالتزام بالتخطيط: هنالك بعض الأخطاء التي من الممكن أن تحدث نتيجة عدم التزام المسؤولين عن تنفيذ الخطة بالخطة بالشكل الصحيح، ومن الممكن أن تكون هذه الأخطاء بقصد

¹ - عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 263.

² - <https://www.google.com/a m p / s / e 3 arabi .com . 22.03.2022. 11:27>

أو بغير قصد، وربما تكون نتيجة انشغالهم بأمر آخرى داخل المؤسسة أو عدم الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية الموجودة أمامهم.

- من الممكن أن الخطة التي تم إرسالها للعمال والمنفذين داخل المؤسسة لم تؤخذ علة مجمل الجد ولم تمنح الأهمية الكافية.

- كذلك قد تكون الخبرة التي يتمتع بها العمال الموجودون في المؤسسة قليلة ولا يكون لديهم تجارب عمل سابقة، مما يؤدي إلى حدوث خلل في تطبيق الخطة المالية.

- **عدم التغيير بشكل سريع وبشكل جدي:** فالعملية التخطيطية تعتمد بالدرجة الأولى على التغيير وعلى مواكبة جميع التغييرات بشكل حديث، فلا بد من أن تقوم المؤسسة بعمل جميع التغييرات اللازمة لغايات تحسين أداء العمل الخاصة بهم وتحسين تطبيق الخطة.

2- معوقات ناتجة عن الخطة المالية نفسها:

- **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:** في بعض الأحيان تكون الخطة المالية المقدمة غير كاملة وغير دقيقة 100% وربما قد يوجد فيها بعض الثغرات، والتي بدورها تعمل على عدم تطبيق السليم لهذه الخطة وذلك قد يؤدي إلى حدوث خلل في عملية تحقيق الأهداف.

- **سرعة التغيير:** نظرا لحالات التطور السريع التي يستهدف العالم ربما تتحول الخطة في فترة زمنية قصيرة جدا إلى خطة قديمة وغير عصرية وغير ملائمة، مما يؤدي إلى إرباك العديد من الأشخاص الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة، وعدم مواكبتهم لما يحدث بالسوق المحلي بالشكل سريع وجيد.

- **عدم المرونة:** في الكثير من الأحيان قد تكون الخطة المالية المقدمة غير مرنة وغير قابلة للتغيير مع الظروف المحيطة، فكما ذكرنا فإنه من أهم خصائص الخطة الناجحة أن تكون مرنة قابلة للتغيير مع الظروف المحيطة، وكذلك أن تكون سهلة من حيث التطبيق من قبل المنفذين.

- **الوقت والنفقات:** حاجة المنفذين للخطة إلى الأموال والإيرادات وإلى الوقت الممنوح لعملية تنفيذ الخطة غير كاف وغير مناسب لهذه الخطة، وكذلك مقدار الميزانية المالية التي تم رصدها لهذه العملية غير كافية.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن التخطيط هو العملية المثلى والتي يتحدد بها وضع النقاط الأساسية لسير العمل بالإضافة إلى أنه تعتبر الأساس في نجاح العمل سواء كان عمل تجاري أو اقتصادي فالتخطيط يمكن للشخص معرفة ما سيقوم بفعله، بهذه العملية نقوم بتنفيذ أي عمل وتقليل نسبة حدوث عوائق قد تعرقنا عن سير قدما في العمل.

أما التخطيط المالي في الأمور المالية يعتبر من أهم المجالات في التخطيط لأنه أغلب الأعمال التي يقوم بها الفرد تابعة لأمر مادي، أو بالأحرى مالي، فالتخطيط المالي للمشروع أو مؤسسة عمومية كانت أو اقتصادية يقود الإداري المسؤول عن القسم المالي إلى وضع النقاط التي تركز عليها المؤسسة من نقاط قوة والضعف، بالإضافة إلى أنه يقوم بتحليلها، كما أن المدير المالي يساعد قسم التوجيه والتنفيذ حيث وضع الخطط المالية لأنه يحدد أعمال المؤسسة وتوضح الصورة حيث تكون نسبة النجاح أعلى من الأعمال التي لم يخطط لها.

الفصل الثاني:

دور الرقابة في التخطيط

المالي للمؤسسة

تمهيد:

تعتبر الرقابة نشاطا تنظيميا وإحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة هدفها خدمة الإدارة ومساعدتها في التأكد من إنجاز الأهداف المرسومة، لكن وبالرغم من ارتباط الوظائف الإدارية ببعضها البعض، إلا أن وظيفة الرقابة أهمية خاصة باعتبارها الوسيلة التي يمكن عن طريقها الاطمئنان إلى حسن استخدام وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة نحو تحقيق الأهداف حيث تركز إدارة أية مؤسسة على نظام الرقابة الداخلية باعتبارها نظاما يساعدها في تحقيق أهدافها وكذلك الالتزام بمسؤولياتها.

وفيما يلي سنحاول توضيح مفهوم الرقابة الداخلية تناولنا في الفصل الثاني الإطار النظري للرقابة وعرض أبرز ما تناوله الداخلية قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الرقابة الداخلية أما المطلب الأول تناولنا فيه تعريف الرقابة وخصائصها وأهميتها وأنوعها، والمطلب الثاني تناولنا فيه مفهوم الرقابة الداخلية (تعريف أهمية، أهداف، أنواع).

أما المبحث الثاني قسمناه إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول تناولنا فيه مكونات والعوامل والمسؤولية اتجاه الرقابة الداخلية، أما المطلب الثاني تناولنا فيه أساس ومقومات وإجراءات الرقابة الداخلية، أما المطلب الثالث تناولنا فيه علاقة الرقابة الداخلية بالتخطيط المالي.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

إن نظام الرقابة المعتمد في المؤسسة يعتبر من بين أهم خطوات المراجعة، وذلك بغية اكتشاف نقاط الضعف فيه ومن ثم تسليط عملية المراجعة على هذه النقاط، ويعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة

أولاً: تعريف الرقابة

تعددت تعاريف الرقابة وتنوعت حسب الزاوية التي ينظر إليها فقد عرفها " قابول " أنها: " التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة للتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها.¹

كما عرفها الدكتور "فؤاد العطار" بأنها: الوظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها.

كما تعرف الرقابة أيضاً على أنها: "الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى للتعريف إلى كيفية سير العمل داخل المؤسسة والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخصص لها".²

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

ثانياً: خصائص الرقابة

يتميز نظام الرقابة الفعال بالخصائص التالية:³

دقة المعلومات: يجب أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي تكون نافعة ومفيدة.

1- حمدي سليمان الفتيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 13.

2- حمدي سليمان الفتيلات، المرجع أعلاه، ص 13.

3- بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2012، ص 156، 155.

توافر المعلومات: لا بد من توافر معلومات كافية عن كل الخطط والبرامج والأرقام التقديرية والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لمعرفة ما حدث وما يحدث حالياً، وما قد يحدث مستقبلاً لاكتشاف الانحرافات ومعالجتها.

توافر المعلومات: لا بد من توافر معلومات كافية عن كل الخطط والبرامج والأرقام التقديرية والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لمعرفة ما حدث وما يحدث حالياً، وما قد يحدث مستقبلاً لاكتشاف الانحرافات ومعالجتها.

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.

ثالثاً: أهمية الرقابة

هناك عوامل وتحديات كثيرة تواجه المؤسسات اليوم وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل وتقدير ما إذا كان هناك حاجة لتحسين والتطوير في أي المجالات وما حجم هذا التطور وسرعته، وهل هو عاجل أم لا؟¹

ومن أهم الأمور التي تسهم في أهمية العملية الرقابية في المؤسسة:²

- كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له.
- كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يحدث هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر كما تساعده في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.

1- كيلوتي حمزة، أ. سعيداني محمد السعيد، مجلة اقتصادية المال والأعمال JFBE أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ص 40.

2- ماجد عبد الوهاب المهني المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 219

- كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة الأفراد الأموال الأجهزة المواد مصادر المعلومات والسياسات الخطط وغيرها، ومخرجاتها وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

رابعاً: أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة بحسب وجهات النظر وفق ما يلي:

1- من حيث جهة الرقابة: نجد نوعين من الرقابة:¹

1-1- الرقابة الداخلية: تعرف أيضا بالرقابة الذاتية، وهي تلك الخطة التنظيمية ومختلف الإجراءات والتنظيمات والوسائل المستعملة داخل المؤسسة لتحقيق الكفاية واكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب.

1-2- الرقابة الخارجية: تتمثل في العمليات الخارجية التي تقوم بها أجهزة متخصصة ومستقلة عن السلطة التنفيذية، وهدفها هو مراجعة العمليات المالية والحسابات وحتى تختلف من صحتها وشرعيتها ودقتها، وهي رقابة لاحقة لعمليات التنفيذ.

2- من حيث التوقيت الزمني لإجراء الرقابة:² وتنقسم إلى 3 أنواع وهي:

1-2- الرقابة السابقة: يطلق عليها أيضا الرقابة الإيجابية، تعمل على أساس التنبؤ أو التوقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، فهي تنظم وتضبط جودة وكمية المواد قبل تحويلها إلى مخرجات، وهي الوثائق والميزانيات ومتابعة سير العمل بصورة مستمرة، حتى تمنع حدوث الأخطاء.

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

2-3- الرقابة اللاحقة: تتمثل في القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية في الخطة لاكتشاف الانحرافات والأخطاء وعلاجها ومنع حدوثها في المستقبل.

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

² - عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2006، ص 20.

3- 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 على مستوى كفاءتهم في العمل وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

3-2- 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.

3-3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض منها تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة سلوكهم مستوى كفاءتهم في العمل وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الداخلية

أولاً: تعريف الرقابة الداخلية

نتيجة للدور الهام الذي تلعبه أنظمة الرقابة الداخلية في نجاح الشركات، فقد حظيت باهتمام الهيئات المحاسبية التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة بصورة مستمرة، وكان أول تعريف لها هو ما وضعته جمعية المدققين الأمريكيين ونص على أن الرقابة الداخلية مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية.¹

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات أكد على الحاجة إلى توجهات حديثة خاصة بأنظمة الرقابة الداخلية فيما يتعلق بالأنظمة الالكترونية الحديثة لذلك كان التعريف الحديث للرقابة الداخلية هو جزء هام من إدارة الشركة والذي يقدم تأكيداً معقولاً بأن الأهداف التالية تم تحقيقها:

✓ فاعلية وكفاءة العمليات.

✓ الثقة في الإقرار المالي.

✓ الالتزام بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة.²

وتشمل الرقابة الداخلية وضع السياسات والإجراءات لتوفير تأكيد معقول حول تحديد الأهداف الموضوعية من قبل وحدة معينة.³

¹ - خوري، نعيم، الرقابة الداخلية في البنوك المؤسسات المالية"، مجلة المحقق، العدد، 29، عمان، سنة 1996، ص 64.

² - جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية، معايير التدقيق الحكومية ومعايير الرقابة الداخلية، شركة أوغارين للدعاية والإعلان، فلسطين، 2002، ص 3.

³ - جمعية المحاسبين، المصدر سبق ذكره.

مما سبق يمكن استنتاج المفهوم التالي للرقابة الداخلية:¹

أنها جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة وتتمثل صمام الأمان في الدفاع عن أصول وممتلكات الشركة وحمايتها من التلاعب حيث تشمل هذه الرقابة الخطط والطرق والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف وبالتالي تدعم الإدارة المعتمدة على أسس الأداء.

ثانياً: أهمية الرقابة الداخلية

تتمثل أهمية الرقابة الداخلية فيما يلي:²

- ✓ نجاح وكفاءة وفعالية رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج مختلفة.
- ✓ زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال تنفيذ وأداء العاملين والأنشطة الموكلة لكل منهم.
- ✓ مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة وبرامج الوحدة.
- ✓ مدى ما يقوم به المدقق الخارجي من خطوات وما بيد له من جهود ومساعدية في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج وما يشتمله من إجمال أو تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة.
- ✓ مساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المنشأة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

ثالثاً: أهداف الرقابة الداخلية

تكمن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية في الأمور التالية:³

- ✓ تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والمسؤوليات.
- ✓ تحقيق حماية أصول المشروع من الاختلاس والتلاعب سوء الاستخدام.
- ✓ تأكيد دقة البيانات المحاسبية حيث يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
- ✓ توفير مستوى معين من الكفاية الإنتاجية.
- ✓ تحقيق المطابقة الدورية بين الموجودات المسجلة في الدفاتر وبين ذلك التي لم جردها.

¹- eaylar,Donald,auditing,sixth edition,johnwiley sons inc,newyok,p335.

²- كمال الدين مصطفى الدهراوي محمد السيد سراب، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي، مصر، 2006، ص 226، 227.

³- عبد الله، خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1998، ص 77.

✓ تسجيل كافة العمليات بالسرعة المناسبة وبالقيم الصحيحة في الحسابات المناسبة وفي الفترة المحاسبة التي تمت فيها هذه العمليات، حيث يسهل إعداد المعلومات المالية ضمن إطار سياسات محاسبة معترف بها وبطريقة تسمح بتحديد المسؤولية المحاسبية للموجودات.

رابعاً: أنواع الرقابة الداخلية

تتمثل أنواع الرقابة الداخلية فيما يلي:

1- الرقابة الإدارية: تتمثل الرقابة الداخلية الإدارية في الخريطة التنظيمية ولكل الطرق والإجراءات التي تختص أساساً بالكفاية الإنتاجية والالتزام بالبيانات الإدارية، الموضوعة وهذه الإجراءات عادة ما ترتبط بطريقة غير مباشرة بالنواحي المالية، والسجلات المحاسبية.¹

2- الرقابة المحاسبية: يقصد بها كل الطرق والوسائل والإجراءات والأنظمة التي تصنعها الإدارة بقصد حماية مواردها المختلفة، وضمان صحة التقارير والقوائم المالية التي تتم خلال مسار تدقيق الحسابات وتحقق هذه الرقابة عن طريق وجود خطط رئيسية وفرعية تحدد عناصر النشاط وكيفية القيام به بالنسبة لكافة المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية التابعة لها.

كما تتطلب تحديد السياسات واللوائح التي يتم على أساسها تنفيذ العمليات والتصرفات المالية، وتحديد إطار السلطة والمسؤولية بصورة واضحة تقضي على أي تدخل أو لتحقيق الأهداف المخططة المرغوب الوصول إليها.

ويؤدي وجود تلك الأساليب الرقابية إلى عدم إصدار أي صرف أو أي تصرف في عناصر النشاط، إلا بناءً على تعليمات من الشخص المسؤول وفي حدوث السلطات المخولة له فقط، بحيث يتحمل كل مسؤوليته ما يدخل في نطاق مستوياته والذي سيتم مساءلته عن نتائج أعماله، وبإتباع هذه الأساليب الرقابية على كافة عناصر النشاط، يمكن تحقيق الرقابة المحاسبية بكفاءة وفعالية.²

3- الضبط الداخلي: ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية الأصول الخاصة بالمشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق

¹ - محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة واليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 201.

² - محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص 194 - 196.

أهدافها على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.¹

بالإضافة إلى أنواع أخرى من الرقابة الداخلية تدخل ضمن تطبيق نطاق الرقابة الداخلية وهي:

1- الرقابة المانعة أو السابقة: وهي الرقابة التي تعمل على محاولة منع وقوع الأخطاء أو ارتكاب الغش قبل التنفيذ.

2- الرقابة المستمرة أو المتابعة: وهي تعمل على ضمان تحقيق أهداف وتنفيذ قرارات أولاً بأول.

3- الرقابة المعالجة أو المصححة: وتأتي بعد التنفيذ الفعلي لمحاولة تصحيح ما وقع من انحرافات أو فروق، والرقابة قبل وأثناء التنفيذ يكون أكثر فعالية من الرقابة بعد حدوث التنفيذ، حيث لا تستطيع الإدارة التحكم فيما يحدث فعلاً، ولكن كل ما تستدعيه هذه المرحلة هو تقييم الجهد المبذول لتحقيق الأهداف.²

¹ - محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، مرجع نفسه، ص 196.

² - رضا خلاصي، مهام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 138.

المبحث الثاني: أثر الرقابة الداخلية على التخطيط المالي

إن الرقابة الداخلية والتخطيط المالي أمران ضروريان في كل مؤسسة حتى يتم سير النشاط بشكل سليم ويتحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة.

المطلب الأول: مكونات وعوامل الرقابة الداخلية والمسؤولية اتجاهها:¹

أولاً: مكونات الرقابة الداخلية

تعرف هذه المعايير على أنها الحد الأدنى من الجودة المطلوبة لأنظمة الرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص، وتعطي هذه المعايير أساس يمكن تقييم أنظمة الرقابة الداخلية مقارنة وتطبيق هذه المعايير على جميع مجالات عمل الشركات كالمجالات البرمجية والمالية وغيرها.

وسيتم عرض كل معيار منها مستخدمين عبارة بسيطة ودقيقة كما يلي:

1- البيئة الرقابية: تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساساً لكل معايير، حيث أنها تعطي نظاماً وبيئة تؤثر على جودة أنظمة الرقابة وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها:

- ✓ نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها.
- ✓ التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية فاعلة.
- ✓ فلسفة الإدارة وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأفراد وغيرها.
- ✓ الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطار للإدارة لتخطيط وتوجيه رقابة العمليات كي تحقق أهداف الشركة.
- ✓ أسلوب إدارة الشركة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
- ✓ السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب وغيرها.
- ✓ علاقة المالكين بالشركة وعلاقة أصحاب المصالح بالشركة.

1- جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين، معايير التدقيق الحكومية ومعايير الرقابة الداخلية، الشركة أوغاريت للدعاية والإعلان، فلسطين، 2002 ص 14.

2- تقييم المخاطر: تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية، كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطاً أساسياً لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل، ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها.

3- النشاطات الرقابية: تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة، ويجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة وكفاءة في تحقيق الأهداف الرقابية للشركة، إن النشاطات الرقابية عبارة عن سياسة وإجراءات وآليات تدعم توجهات الإدارة وهي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر ومن أمثلة هذه النشاطات الرقابية: المصدقات والتأكيدات ومراجعة الأداء والحفاظ عن إجراءات الأمن، والحفاظ على السجلات بشكل عام.

4- المعلومات والاتصالات: يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل الشركة وذلك بشكل وإطار ومني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى، وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والأحداث الخارجية.

أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالاً عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر في تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق تحسن واتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات.¹

5- مراقبة النظام: تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى ثم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية.

يجب أن تشمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على سياسات وإجراءات لضمان أن نتائج التدقيق تتم بشكل سريع، وعلى الإداريين أن:

- يقيموا وبشكل سريع نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى بما في ذلك ما يبين التصور والتوصيات التي قدمها المدققون وغيرهم من القائمين على تقييم أعمال الشركة.

¹ - مصدر سبق ذكره.

- يحددوا الإجراءات المناسبة للرد على نتائج وتوصيات التدقيق وأعمال المراجعة الأخرى.
- يستعملوا وضمن إطار زمني محدد كل الخطوات التي تصحح أو تعالج الأمور المشار إليها من قبل الإدارة.

ثانيا: العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالرقابة الداخلية¹

- ✓ حاجة المنشآت إلى زيادة حجمها وتعدد عملياتها.
- ✓ حاجة الإدارة إلى تفويض السلطات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمنشأة.
- ✓ حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة.
- ✓ حاجة المنشأة أو المشروع إلى حماية وصيانة أموال المنشأة.
- ✓ حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة.
- ✓ تطور إجراءات التدقيق بحيث أصبحت العينة والاختيارات كإجراءات تدقيق تعتمد على درجة متانة أنظمة الرقابة الداخلية.

ثالثا: المسؤوليات اتجاه الرقابة الداخلية²

- 1- **مسؤولية الإدارة:** تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي والمحافظة عليه وعند تنفيذ لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي، وذلك لضمان تطبيق جميع الضوابط الهامة بفاعلية.
 - 2- **مسؤولية المدقق الداخلي:** يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص وتقويم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة، ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.
- لذلك تعتبر الرقابة الداخلية جزءا مكملًا للروتين الإداري ويجب أن تعمل بشكل مستقل بغض النظر عما إذا نفذ التدقيق الداخلي أم لم ينفذ، وكذلك لا يمكن لأي نظام رقابة داخلي فعال أن يحل محل التدقيق الداخلي، إلا إن وجود وظيفة التدقيق الداخلي تزيد من متانة وقوة أنظمة الرقابة الداخلية.

¹ - غاوي، جورج، نظام الرقابة الداخلية وإثره على القوائم المالية، مجلة المدقق، العدد 30، شباط، 1997، ص 27.

² - عبد الله، خالد أمين، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2002، ص 6.

المطلب الثاني: أساليب ومقومات وإجراءات الرقابة الداخلية¹

أولاً: أساليب الرقابة الداخلية

1- **طريقة قائمة الأسئلة:** يستخدم المدققون طريقة قائمة الأسئلة على المعلومات اللازمة للتعرف على مقومات الرقابة في النظم الالكترونية، وللحكم على مدى فاعلية هذه النظم في إنتاج البيانات المحاسبية.

2- **طريقة تحليل الخرائط النظم:** إن خرائط النظم هي عبارة عن عرض بياني في إجراءات تدقيق البيانات في نظام معين أو في دورة حياة محددة.

3- **طريقة فحص كشوفات الأخطاء:** تعد هذه الطريقة مكملية للطريقتين السابقتين اللتين تعرضنا لهما سابقاً، إن كشوف الأخطاء الفعلية التي تم اكتشافها خلال عمليات التشغيل الخاصة بالتطبيقات المختلفة، إن تحليل الأخطاء والتعرف على الإجراءات التي اتبعت لتصحيحها تساعد المدقق بالأدلة والبراهين على بيان نواحي الضعف والقوة في إجراءات الرقابة المتبعة، وتساعد المدقق على تقرير مدى الاعتماد عليها لضمان دقة البيانات المحاسبية وسلامتها.

ثانياً: مقومات الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة، ومن جهة ثانية يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها، بالتالي يستطيع هذا تحقيق الأهداف المتوخاة منه، تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فكل هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح، لذلك سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية:

- ✓ الهيكل التنظيمي.
- ✓ نظام المعلومات المحاسبية.
- ✓ إجراءات تفصيلية.
- ✓ اختيار الموظفين الأكفاء.
- ✓ رقابة الأداء.
- ✓ استخدام كافة الوسائل الآلية.

¹ - عيد الله خالد أمين، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، مصدر سبق ذكره، ص 7.

1- الهيكل التنظيمي كفاء: يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفاء في أي منظمة هو أساس عملية الرقابة، والهيكل التنظيمي الكفاء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإيرادات والأشخاص بدقة وبصورة واضحة، وتتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على المنشأة وحجمها ومدى الانتشار الجغرافي لها وعدد القطاعات أو الفروع، ويجب أن يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيسا يتابعه وقيم أدائه باستمرار وضرورة إعداد خرائط تفصيلية لكل قسم مع وجود إمكانية لتغيير الهيكل التنظيمي مع تغير الظروف المحيطة، أو أن يتصف هذا الهيكل بالمرونة، ومن ناحية أخرى يجب أن يعمل الهيكل على إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة تتناسب وقدراته مع تطبيق مبدأ الفصل بين المهام المختلفة.¹

وعليه يظهر حساسية ودور الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية، داخل المؤسسة كون أن تصميم هذا الهيكل يراعي فيه العناصر التالية:

- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ طبيعة النشاط.
- ✓ تسلسل الاختصاصات.
- ✓ تحديد المديریات.
- ✓ تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل.
- ✓ البساطة والمرونة.
- ✓ مراعاة الاستقلالية بين المديریات التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول.

2- نظام المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم لحد المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانوناً وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها.

يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل للحسابات يراعي في تصميمه إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أخذ المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، بحيث يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر

1- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 81.

المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والنفقات الاستهلاكية، انطلاق مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي:

- ✓ الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل البيانات ودقتها.
- ✓ تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات.
- ✓ تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

وبغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوافر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الآتية:¹

- ✓ وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات.
- ✓ وجود دليل الإجراءات والسياسات المحاسبية (يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات).
- ✓ إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.
- ✓ وجود نظام تكاليف فعال (لقياس الأداء الفعلي).

3- إجراءات تفصيلية:

إن العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدع وإدارة هذه الأخيرة إلى طرح إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديريات المختلفة، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص للعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات، أي أن لا يقوم بالعملية من أولها إلى آخرها، وفي هذا الإطار ينبغي على الإدارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف من رقابة على موظف آخر، إذ أن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب والغش والخطأ ويمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه.

4- اختيار الموظفين الأكفاء:

مما لا شك فيه أن العامل الكف يلعب دورا مهما في نجاح وتحقيق مبتغيات المؤسسة، لذلك يعتبر هذا العامل أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه، فبدون العاملين المديرين والحريصين على أداء أعمالهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمؤسسة، لا يمكن أن نحصل على نظام الرقابة الداخلية الفعالة، يراعي في اختيار الموظفين العناصر التالية:

- ✓ شهادات في ميدان العمل.
- ✓ الالتزام بالسياسات المرسومة.

¹ - طواهر محمد التهامي صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 99، 110.

✓ خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته.

✓ احترام نظام التدريب.

كما يجب أن يوجد نظام عادل للحوافز والترقيات يثير حماس العاملين، ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية بغية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

5- رقابة الأداء:

تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية وبما يكفل الالتزام سياستها، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلاً مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة، لذلك ينبغي دراسة ووضع إجراءات كفيلة بتصحيحه وتمثل في الآتي:

أ- الطريقة المباشرة: وتكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذه أعوانه.¹

ب- الطريقة غير المباشرة: وتكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة (ميزانيات تقديرية، تكاليف معيارية).

6- استخدام كافة الوسائل الإدارية:

أصبحت الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المنشأة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال كما هو الحال في آلات النقدية المحصلة وتسجيلها، كذلك تزايدت أهمية استخدام الحاسوب الإلكتروني في إنجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها، وأن التوسع في استخدام هذه الأدوات من شأنه تدعيم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم.

إن استعمال الآلة المحاسبة وتأدية العمل المحاسبي باستخدام الإعلام الآلي، من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية من حيث أن هذه التأدية توفر الآتي:²

✓ دفعة وسرعة المعالجة.

✓ سهولة الحصول على المعلومات.

✓ حماية الأصول بوجود برامج مساعدة.

✓ توفير الوقت.

✓ تدعيم العمل بكفاءة.

¹ - مرجع سبق ذكره.

² - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 101، 100.

✓ خفض تكلفة المعالجة.

✓ التحكم في المعلومات.

إن تأمين مسار المعالجة الآلية للبيانات يكون من خلال:

أ- **الالتزام:** يجب أن يتم مسار المعالجة للبيانات وفق طرق وإجراءات منطقية منظمة ومتجانسة.

ب- **الوقاية:** يجب أن يخضع مسار المعالجة الآلية للبيانات إلى شكل منظم للرقابة، بغية تدارك الأخطاء والغش وإجراء التصحيحات اللازمة.

ثالثا: إجراءات الرقابة الداخلية

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية إحكام العمل المحاسبي وتحقيق الأهداف المتوخاة منه وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وتعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذلك وجب على هذا النظام عدة إجراءات من شأنها أن تدعم المقومات الرئيسية له، وتعتبر بمثابة حجر الأساس للمبنى، لدى سنتطرق في هذا البند إلى الإجراءات المختلفة لنظام الرقابة الداخلية من خلال العناصر الآتية:

1- إجراءات تنظيمية إدارية: تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المؤسسة، فنجد إجراءات تخص الأداء الإداري من خلال تحديد الاختصاصات، تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية كما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها، وتوزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بالمسؤوليات الموكلة.

وإجراءات أخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها، واستخراج المستندات من أصل وعدة صور، وإجراء حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض إجراءات معينة لانتقاء العاملين، وضبط الخطوات الواجب إثباتها لإعداد عملية معينة، بحيث لا يترك إلى أي موظف التصرف الشخصي إلا بموافقة الشخص المسؤول لذلك سنتطرق إلى هذه الإجراءات من خلال النقاط التالية:¹

✓ تحديد الاختصاصات.

✓ توزيع المسؤوليات.

¹ - طواهر محمد التهامي، مسعود المراجعة والتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 86.

✓ إعطاء تعليمات صريحة.

✓ إجراء حرك والتقلات بين العاملين.

أ- **تحديد الاختصاصات:** إن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية يكون عبر تضافر الجهود داخل أجزائها كل حسب اختصاصه لذا بات من الواضح اعتماد تحقيق دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في إطار سياستها، فعند الوقوف على الهيكل التنظيمي لها يجب تحديد اختصاصات، فكل مديرية من المديريات الموجودة، بما لا يسمح بالتضارب بين الاختصاصات، فكل مديرية لها اختصاصاتها وداخل كل مديرية يمكن تجزئة هذه الاختصاصات داخل الدوائر وداخل المصالح وإلى غاية آخر نقطة من الهيكل التنظيمي.

ب- **تقسيم العمل:** إن التقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة بمنعه لتضاربها أو تداخلها، كما أنع يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات وقوع الأخطاء، السرقة والتلاعب، كون هذا التقسيم الملائم للعمل يقوم على الاعتبارات التالية:

* **الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله:** إن الفصل بين وظيفتي الأداء والتسجيل المحاسبي من شأنه، أن يمنع التلاعب في تسجيل البيانات المحاسبية وبالتالي تحصل على معلومات صادقة على الحدث بعد المعالجة.

* **الفصل بين السلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيله:** إن هذا التقسيم في العمل يقلل من احتمالات سرقة الأصول نظرا لان الاحتفاظ بالأصل يكون ضمن اختصاصات موظف معين، وتسجيل العمليات المتعلقة لهذا الأصل يدخل ضمن اختصاصات موظف آخر.

* **الفصل بين السلطة الإحتفاظات بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه:**

إن الفصل بين سلطة تقرير الحصول على الأصل والاحتفاظ به تقلل من احتمالات وقوع التلاعب والاتفاقيات ذات المصلحة الشخصية.

* **تقسيم العمل المحاسبي:** انطلاقا من عدم انفراد شخص واحد بالقيام بعملية معينة من بدايتها إلى نهايتها، فإنه يسمح بإعطاء رقابة داخلية يخلقها هذا التقسيم بمراقبة عمل كل موظف بموظف آخر يقوم بالعملية بعده، لذلك يستطيع هذا التقسيم التقليل من فرض الأخطاء والتلاعب والتزوير ويزيد من فرض الكشف عنها حال وقوعها.

* **توزيع المسؤوليات:** يقوم هذا الإجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليات للموظفين إذ يمكن من تحديد تبعية الإهمال أو الخطأ، لذلك وجب تحديد المديريات والأشخاص في ذات الوقت

المسؤولين عن المحافظة على الممتلكات وعمليات المؤسسة على تسجيل هذه الممتلكات وعلى التقرير بالعمليات والموافقة عليها، لأن تحديد المسؤوليات يمكن كل موظف من معرفة حدود عمله ومسؤوليته، والتزامه تجاهها، محاسب ويرافق في حدود هذا المجال إذ أن هذا الإجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة لمرتكب الخطأ وعدم استطاعته التملص من جهة، ومن جهة ثانية يضيق الجدية والثقة في تنفيذ العمل من طرف الموظف لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينتسب إليه مباشرة ولن يستطيع أن يلقيه على غيره.

وفي الأخير نرى وبوضوح العلاقة التكاملية بين الإجراءات الثلاثة السابقة، وتحديد الاختصاصات، وتقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات والتي بانسجامها تحقق لنا شطرا من نظام الرقابة الداخلية الفعال.¹

2- إجراءات تخص العمل المحاسبي: يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك بأن من الواضح سن إجراءات معينة تمكن من إحكام الرقابة دامة على العمل المحاسبي من خلال التسجيل الفوري للعمليات التأكد من صحة المستندات، إجراءات مطابقة دورية، القيام بجرد مفاجئ وعدم إشراك الموظف في مراقبة عمل قام به، إن هذه الإجراءات السابقة تمكن من دعم المقومات التي يقوم عليه نظام الرقابة الداخلية الفعال، لذلك سنتطرق في هذا البند إلى أهم الإجراءات التي تخص العمل المحاسبي في النقاط الآتية:

أ- التسجيل الفوري للعمليات: يعتبر تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من بين وظائف المحاسب، إذ يقوم هذا الأخير بتسجيل العملية بعد حدوثها مباشرة، بغية تفادي نراكم المستندات وضياعها، لذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في التسجيل تمكن من السرعة في ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على أساسها للتسجيل الذي يكون بدون:²

✓ شطب

✓ تسجيل فوق تسجيل آخر

✓ لا يلغي تسجيل معين إلا وفق طرق معروفة كطريقة المتمم الصفري أو عكس التسجيل ثم إثبات التسجيل الصحيح.

¹ - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 115، 116.

وعلى هذا يمكن القول بأن التسجيل الصحيح الفوري للعمليات يؤثر إيجاباً على معالجة البيانات التي ينتظر من ورائها الحصول على معلومات صادقة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية وملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ب- التأكد من صحة المستندات: تشمل المستندات على مجموعة من البيانات والتي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة، لذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية عند تصميم هذه المستندات.

- ✓ البساطة التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته.
- ✓ عدد الصور اللازمة، حتى يمكن توفير البيانات اللازمة لمراكز النشاط.
- ✓ ضمان توفير إرشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها.
- ✓ يجب استعمال الأرقام المسلسلة عند طبع نماذج المستندات، مما يساعد على إجراء عملية الرقابة وعلى العودة إليها عند الحاجة.

إن المبادئ السابقة الذكر، تمكن المحاسب من سهولة التأكد من المستند ومن بيانات التي يحتويها وفي الإطار لا بد أن يجمع المستند الشروط التالية:

- ✓ يجب أن يعد على مطبوعة مخصصة لهذا الشأن.
- ✓ أن يتم إعداده بدون شطب، واضح يحمل كل الإيضاحات اللازمة بغية تفادي الخلط أو التأويل.
- ✓ أن يكون ممضي عليه من طرف المسؤولين المؤهلين، وأن يدخل في إطار اختصاصاتهم.
- ✓ أن يحتوي على التاريخ.

ج- إجراء المطابقات الدورية: تعتبر المطابقات الدورية من بين أهم الإجراءات التي تفرض على العمل المحاسبي داخل المؤسسة لتقريبه من الواقع، لأن العمل المحاسبي يعتمد أساساً على المستندات الداخلية والخارجية والتي هي موضوع المراجعة المستند به، أي أن هذه المستندات يمكن أن تكون غير صحيحة مما يؤثر سلباً على مخرجات نظام المعلومات المحاسبية وبالتالي على القوائم المالية الختامية للمؤسسة.

ونظراً لما سبق جاءت إجراءات نظام الرقابة الداخلية لكي تكشف ذلك عن طريق إجراء مقاربات دورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة أخرى بين المستندات والحقيقة المتمثلة أساساً في الواقع كالجرد المادي مثلاً.

مما سبق، نرى ضرورة إجراء كافة المقاربات الدورية التي يكون موضوعها مختلف عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج كإجراء مقارنة بين ما تم على مستوى البنك لاستخراج مختلف الانحرافات المتمثلة بالبنك من مقبوضات ومدفوعات وما على مستوى البنك ولم تسجل على مستوى المؤسسة أو العكس، ثم إعطاء إمكانية البحث عن الانحرافات وتسويتها قبل إعداد القوائم المالية الختامية، وذلك لإعطاء معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية الحساب البنكي للمؤسسة، تربط فعالية هذه المقاربة بالشروط الآتية:

- ✓ يجب إجراء المقاربة على الأقل مرة في شهر.
- ✓ الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب أن يستلم الأوراق الواردة من البنك مباشرة وإن لا يدخل ضمن وظيفة تسيير الصكوك.
- ✓ الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب أن لا يقوم بالتسجيل المحاسبي في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك.
- ✓ إتباع طريقة واضحة لإجراء عملية المقاربة.

يمكن كذلك إجراء مقاربات دورية أخرى تتمثل جلها في الآتي:¹

- ✓ مقارنة حسابات الموردين في المؤسسة بأرصدتهم الحقيقية على مستواهم وذلك الحقيقية على مستواهم، وذلك عن طريق إجراء عملية الاستبيان للتأكد من الذين الحقيقية وطبيعة الدائنين.
- ✓ مقارنة حسابات الزبائن في المؤسسة بأرصدتهم الحقيقية على مستواهم، وذلك عن طريق إجراء عملية الاستبيان للتأكد من قيمة الحق الحقيقية وطبيعة المدينين.
- ✓ مقارنة حسابات المخزونات بما هو موجود فعلا على مستوى المخازن، وذلك عن طريق عملية الجرد المادي للمخزونات.
- ✓ مقارنة حسابات الاستثمار بما هو موجود فعلا على مستوى المؤسسة، وذلك باستعمال عملية الجرد المادي للاستثمارات.
- ✓ مقارنة حسابات الحقوق المختلفة بما هو موجود فعلا.
- ✓ مقارنة حسابات الديون المختلفة بما هو حقيقي.
- ✓ مقارنة حسابات المبيعات بما تم بيعه فعلا، وذلك بالاعتماد على الزبائن.
- ✓ مقارنة حسابات الأعباء بما تم تحمله فعلا، كإجراء مقارنة تخص حسابات مركبات الأجور، بما تم على مستوى مصلحة الأجور في مديرية الإدارة العامة.

¹ - مرجع سبق ذكره.

إن إجراء هذه المقاربات الدورية ومقاربات أخرى يمكن إجرائها في ظل ظروف أخرى وأنشطة أخرى، تمكن من تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية كما تمكن من تقريب ما تم التوصل من خلال المعالجة المحاسبية إلى ما هو حقيقي على مستوى المؤسسة، أي يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

د- عدم إشراك موظف في مراقبة عمله: وجب على نظام الرقابة الداخلية سن إجراء تقتضي كشف الأخطاء التي حدثت أثناء المعالجة أو التلاعبات الممكن وقوعها، والتي تخل بأهداف نظام الرقابة الداخلية فعند حدوث خطأ المحاسب عن جهل للطرف والقواعد المحاسبية فهذا الأخير لا يستطيع كشف خطئه وكذلك إذا حدث تلاعب بالمحاسب يغطي هذا التلاعب كونه صدرا عنه، فوضع هذا الإجراء ليقضي على هذه الأشكال وينتج معالجة خالية من هذه الشوائب التي تسئ إلى المعلومات المحاسبية.

عندما يقوم المحاسب "أ" بتسجيل عمليات تتعلق بإثبات دين معين مثلا، فإن هذا التسجيل يراقب من طرف المسؤول عليه أو لا ثم من طرف المحاسب "ب" الذي يسجل فيه "أ" تسوية بشكل أوتوماتيكي لأن المحاسب "ب" لا يستطيع تسجيل قيه تسوية الدين إلا إذا تم إثبات يشمل الدين أولا.¹

3- إجراءات عامة: يعد التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري والإجراءات التي تخص العمل المحاسبي ستناول في هذا البند إجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها ويتفاعل جميع هذه الإجراءات يستطيع نظام الرقابة الداخلية تحقيق أهدافه المرسومة، لذلك سنميز بين الإجراءات التالية:²

أ- التأمين على ممتلكات المؤسسة: تسعى المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها والحفاظ على ممتلكاتها من خلال التأمين عليها من كل الأخطار المحتملة، سواء كانت طبيعية كالأخطار الجوية التي يتم استبعاد أثرها بالتأمين على الممتلكات والتخزين الجيد للمواد لاستبعاد التفاعل الذاتي لها، أو بفعل فاعل كالسرقة أو الحريق، فتلجأ المؤسسة في هذا الإطار إلى التأمين على الممتلكات ضد أخطار السرقة أو الحريق بغية تفادي الخسائر.

ب- التأمين ضد خيانة الأمانة: في ظل تدعيم نظام الرقابة الداخلية يكون من بين إجراءات هذه الأخيرة إجراء بعض التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في البضائع أو الأوراق

¹ - مرجع سبق ذكره.

² - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 120، 123.

المالية أو التجارية ضد جناية الأمانة، فمن غير المعقول أن يحافظ نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهدافه المرسومة دون إجراء التأمين من جناية الأمانة بالنسبة للموظفين السابق ذكرهم، إذ نجد من بينهم موظف معين يحصل قيم المبيعات المؤسسة مثلاً طوال اليوم والتي تقدر بمبالغ ضخمة فيجب في هذا الإطار التأمين عليه ضد خيانة الأمانة التي تكبد المؤسسة خسائر كبيرة والتي قد تؤثر على سيرورتها الطبيعية وكذلك الشأن بالنسبة للموظفين الآخرين.

ج- اعتماد رقابة مزدوجة: يستعمل هذا الإجراء في أغلب المؤسسات الاقتصادية كونه يوفر ضماناً للمحافظة على النقدية، فعند شراء مادة معينة مثلاً ينبغي أن يحتوي ملف التسوية على كل الوثائق المتعلقة بالعملية من وصل التوريد، الفاتورة، وصل الاستلام الذي يكون ممضي عليه من الجهات الموكلة لها ذلك، إذ يعد تسجيل الدين ومراقبة ملف العملية تعد المشرفة على عمليات التتويه شيك يمضي عليه مدير المالية والمحاسبية في المرحلة الأولى وفي المرحلة الثانية يمضي عليه مدير المؤسسة لكي يكون هذا الشيك قابل للسحب إذ هذا الإجراء من شأنه أن يعمل على:

- ✓ حماية النقدية.
- ✓ تفادي التلاعب والسرقة.
- ✓ إنشاء رقابة ذاتية.
- ✓ تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية.

د- إدخال الإعلام الآلي: يعتبر الإعلام الآلي أحد أهم الوسائل التي يتم بها تشغيل نظم المعلومات فمن خلاله يمكن لأي نظام للمعلومات المحاسبية على وجه الخصوص مواصلة العمل بغية توليد معلومات بشكل سريع، إن إدخال الإعلام الآلي للمؤسسة وتنفيذ العمل المحاسبي ألياً له مبررات عدة هي على النحو الآتي:

- ✓ حجم عدد العمليات.
- ✓ السرعة في معالجة البيانات.
- ✓ تخفيض نسبة الخطأ في المعالجة.
- ✓ إمكانية الرجوع واستشارة المعطيات بسرعة.

وعليه يمكن للمعالجة السريعة للبيانات المحاسبية في ظل استعمال الإعلام الآلي أن يعطينا قوائم مالية ومحاسبية تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وتعكس السرعة سواء في المعالجة أو في إعداد القوائم المالية، بغية السماح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية في الوقت والمكان المناسبين من أجل اتخاذ القرارات أو تلبية حاجات الأطراف الأخرى داخل المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بنظام المعلومات المحاسبية كنظام معلومات

الأفراد التسويقية التمويلية، والإنتاج، وفي الأخير تقدم بشكل تفصيلي يوضح كلفة إجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق إليها.¹

المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالتخطيط المالي

من مبادئ التخطيط المالي الإستمرارية أي أنه لا ينتهي بمجرد وضع الخطط فهو يحتاج إلى معلومات أساسية عن مدى اتساق الأداء مع ما هو مخطط له، فالرقابة الداخلية هي ما توفر تلك المعلومات وكل ما من شأنه المحافظة على تطابق الأداء ونتائجه مع ما هو محدد في الخطة، فالتخطيط المالي والرقابة الداخلية هما عمليتان متلازمتان وبكامل بعضهما البعض.²

إن التخطيط المالي عملية شاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة ولا تقتصر على نشاط أو جزء من المؤسسة دون الآخر، فالرقابة الداخلية بهذا المعنى عملية تضبط مسار أنشطة وأجزاء المؤسسة بناء على الغايات والأهداف وبموجب الخطط المحددة لتحقيقها، فطبيعة كل نشاط وغايته لا بد لها من أن تتفق وبشكل متجانس مع جميع المستويات الإدارية لبنية المؤسسة، فما يحققه نشاط معين ويبلغه من نتائج تعتبر بمثابة مدخلات للنشاط الذي يليه وصولاً لغاية والهدف فإذا ما أخفق جزء ما عم الضرر على المؤسسة كلها، وهذا ما يبينه الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة الداخلية في المؤسسة.³

ويظهر ارتباط الرقابة الداخلية بالتخطيط المالي أيضاً في ضوء الحقائق الآتية:⁴

- ✓ لا يمكن القيام بمهام الرقابة إلا إذا كان هناك خطة وأهداف محددة.
- ✓ تدل الرقابة من خلال المقاييس التي يتجسد عادة في عملية التخطيط على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعية وعلى مدى الالتزام بتنفيذها.

أولاً: التخطيط المالي

- ✓ له دور الإدارة المالية الحديثة في التخطيط المالي وإعداد الموازنات والرقابة على التكاليف.
- ✓ الأساليب الحديثة في التخطيط المالي.
- ✓ أساليب التحليل المالي.
- ✓ تحليل النفقات النقدية.

¹ - مرجع سبق ذكره.

² - فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص 372.

³ - فريد فهمي زيارة، المرجع أعلاه، ص 372.

⁴ - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 283.

- ✓ تحليل الهيكل ألتكاليفي والتمويلي.
- ✓ تحليل الربحية والنمو باستخدام النماذج المتكاملة.
- ✓ معدل العائد على الاستثمار وتقرير المال.
- ✓ تحليل التعادل ودوره في التخطيط المالي.
- ✓ التنبؤ بالعسر المالي للشركات.
- ✓ إعداد الموازنات.
- ✓ دور الموازنات التخطيطية وإعداد الموازنة التخطيطية الشاملة.
- ✓ الموازنة ذات الأبعاد الثلاثية / الاحتمالية/ المرنة/ الاستثمارية.
- ✓ الموازنة في الرقابة على التكاليف / ترشيد التكلفة/ تخفيض التكلفة/ تحليل الانحرافات.

ثانيا: الرقابة المالية

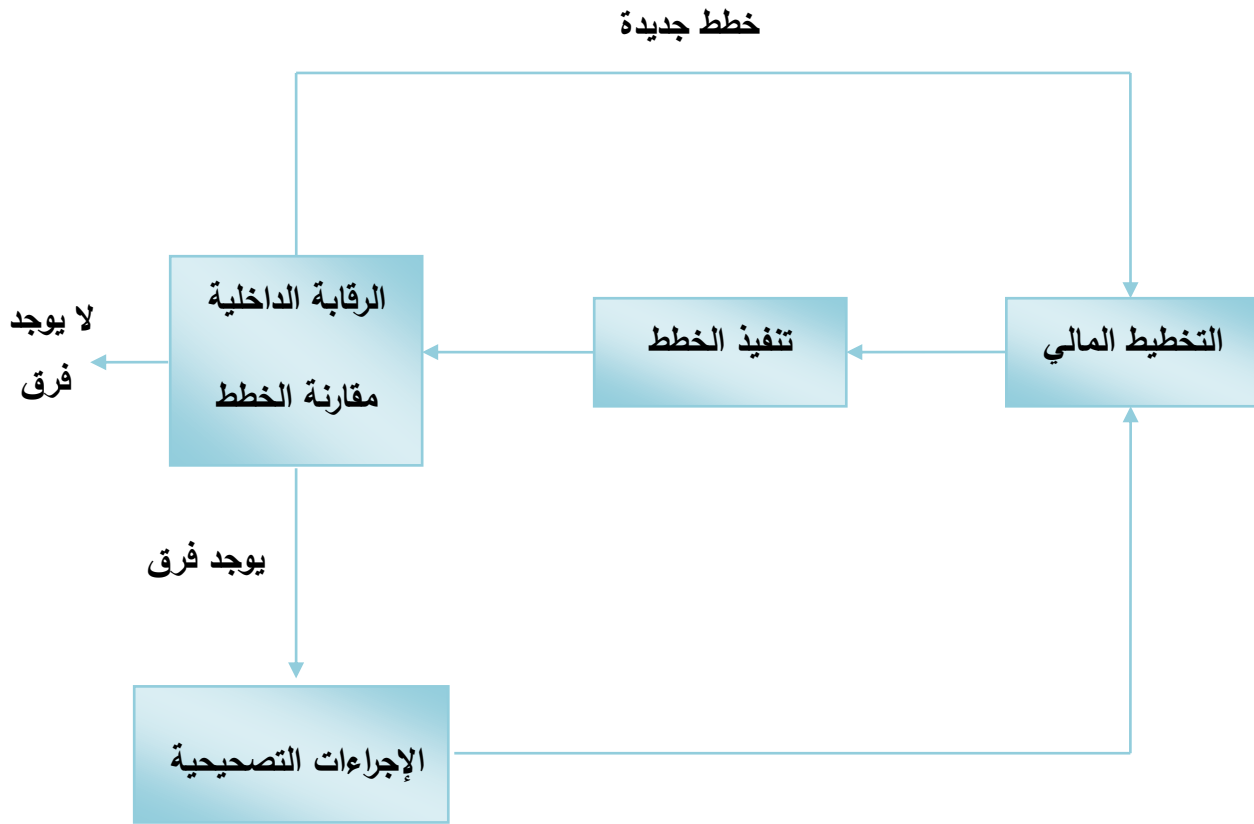
- ✓ الوظيفة الرقابية كأحد عناصر الإدارة المالية.
- ✓ مفاهيم التدقيق الداخلي والرقابة المالية وأساليبها.
- ✓ أنواع وإجراءات الرقابة الداخلية.
- ✓ المراجعة المالية ومعايير الأداء المرتبطة بها.
- ✓ التدقيق الداخلي لعناصر المقبوضات والمدفوعات باستخدام أساليب الرياضة.

ولا تقتصر الرقابة الداخلية على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها بل تكشف عن صحة عملية التخطيط المالي وما يتبعها عن سياسات وإجراءات، وعلى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المسطرة.¹

فالتخطيط المالي يقوم أساس على التنبؤ لإمكانية التعرف على الأوضاع المستقبلية وذلك قبل اتخاذ أي قرار، أما الرقابة المالية فالهدف منها هو الوقوف على حقيقة المركز المالي تتعرض للتحليل المالي على اعتباره مرحلة تمهيدية للتخطيط وأيضا أداة رقابية لتقييم القرارات المالية التي سبق اتخاذها.

¹ - التخطيط المالي أداة لتفعيل الرقابة 23-03-2022. 13:25. www//:https -theses -com. algerie

الشكل رقم 02: العلاقة بين عمليتي الرقابة الداخلية والتخطيط المالي.



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

خلاصة الفصل:

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

يمكن القول أن العملية الرقابية هي أداء فعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزولة نشاط المؤسسة، ولكن ذلك شريطة أن تتخط الوقت المناسب وتستعمل الأدوات المناسبة كذلك لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الإدارة، ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازاتها وتنفيذها ولا معنى للرقابة الداخلية إذ لم يكن هناك خطط فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا ومتصلاً ببعضه ببعض كي ترقم المؤسسة وتحقق ما تهدف إليه.

الفصل الثالث:

دراسة حالة للمؤسسة

الاستشفائية العمومية الإخوة

مغلاوي -ميلة-

تمهيد:

منذ الاستقلال والجزائر تعمل جاهدة من أجل تحسين الصحة وذلك من خلال تلبية الحاجيات الصحية للسكان بتطوير أجهزتها الصحية والمتمثلة في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات التي تضم مجموعة من مديريات الصحة الموزعة عبر كامل التراب الوطني والتي بدورها تشتمل على مجموعة من المؤسسات الإستشفائية العمومية.

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي -ميلة-

إن المؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغلاوي في ولاية ميلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية، الوقائية، التعليمية، التدريبية، والبحثية كما تساهم في رفع مستوى الصحي للبلاد.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي

لقد مرت المؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي في ولاية ميلة بعدة مراحل حيث ظهرت في 17-11-1994 الموافق لـ 13 جمادى الثانية 1415، تحت إسم القطاع الصحي الإخوة مغلاوي، ثم أصبحت المؤسسة تحت اسم "المؤسسة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي"، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 08-140 المؤرخ في 19-08-2008 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية.

وتعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم المؤسسات لدى الدولة فإنها تقوم بعدة أنشطة ومهام التي من شأنها أن تحسن المستوى الصحي لدى السكان ومن بين هذه المهام، التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان في المنطقة وذلك من خلال:

- ✓ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ✓ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحية.
- ✓ تحديد معارف مستخدمي مصالح الصحة.

وبناء المستشفى لابد أن تتوفر له مواصفات خاصة وهي مجموعة من المبادئ العامة التي ينبغي أن تتوفر في كافة المستشفيات على اختلاف تخصصاتها بجانب التصميم الجمالي لبنائها الذي يوفر الراحة النفسية للمرضى التي تعتبر جزءا مكملًا للعلاج الذي يتلقونه، لابد من راحة الجسد التي تكملها راحة النفس.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي -ميلة-

باعتبار أن المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم المؤسسات لدى الدولة، فإنها تقوم بعدة أنشطة ومهام التي من شأنها أن تحسن المستوى الصحي لدى السكان من بين هذه المهام، التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان في المنطقة وذلك من خلال:

- ✓ ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ✓ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة.
- ✓ تجديد معارف مستخدمي مصالح الصحة.
- ✓ تقديم خدمات تعليمية تتمثل في إقامة المستشفى لدورات تعليمية وتدريبية لطاقم الرعاية الصحية والطبية لرفع أداء المستوى الطبي لها.
- ✓ تقديم الخدمات البحثية المتمثلة في إجراء الأبحاث العلمية التي تستهدف تقديم الخدمات الصحية في المجالات الطبية المختلفة في المستشفى.
- ✓ حصول المريض على العلاج المناسب وتخفيف الألم بالطرق المناسبة.
- ✓ الحفاظ على حقوق الكادر الطبي والفني والإداري
- ✓ إحترام الكوادر الطبية و الشبه طبية
- ✓ الإشراف على جودة الخدمات الصحية و ضمان استمرارها و إدارة الموارد البشرية و المالية و الفنية من أجل تحقيق أهداف المستشفى.

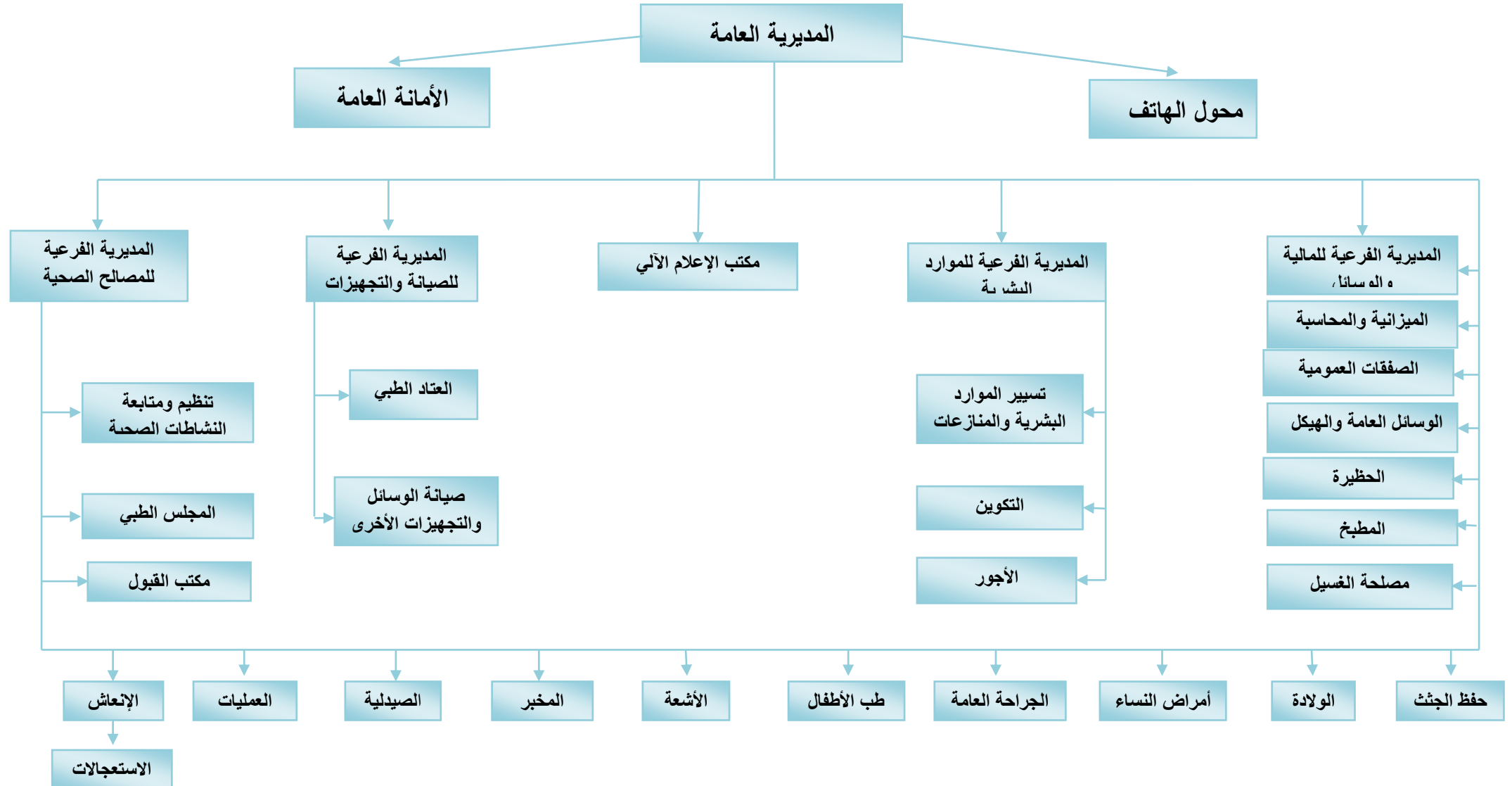
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي - ميلة-

إن الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف المراكز القيادية، ويمكن من خلال معرفة مختلف المديرات والمصالح وعلاقاتها ببعضها البعض وحتى يتسنى للإدارة متابعة أعمالها بانتظام واضطرار، وللوصول إلى الأهداف المرجوة عدت المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي بولاية ميلة إلى تنظيم وتسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطته تستطيع مراقبة ومتابعة جميع مهامها.

وبعد إطلاعنا على مختلف التقسيمات الموجودة في المؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل يتكون من مصالح تقنية ومصالح إدارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي -ميلة-



مصالح المؤسسة: تتكون من قسمين:

أولاً: قسم إداري

ويتكون من أربعة مصالح وهي:

1- مصلحة المالية والوسائل: وتضم ثلاث مكاتب وهي:

أ- مكتب الميزانية والمحا سبة: ويهتم بـ:

✓ تنسيق وإعداد تقديرات الميزانية للمؤسسة.

✓ إعداد بطاقات للمشاريع وإنجاز استثمارات المؤسسة.

✓ متابعة إنجاز استثمارات المؤسسة.

✓ تسيير ميزانية التسيير.

ب- مكتب الصفقات: ويقوم هذا المكتب بمجموعة من المهام وهي:

✓ المتابعة الميدانية للبرامج الاستثمارية الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

✓ تجهيز تقني وتجهيز مكاتب.

✓ ترميم وتهيئة وتوسيع المصالح الموجودة.

✓ إعداد وتقييم هذه البرامج بالتنسيق مع مصالح التخطيط والتهيئة.

دون أن ننسى أن هذه المصلحة تضم الحظيرة، المطبخ، ومصلحة الغسيل.

2- مصلحة الموارد البشرية: وهي تضم:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: ويهتم بـ:

✓ متابعة الحياة المهنية للموظفين (تعيين، ترسيم، عقوبات، تحويل)

✓ تنسيق مع رؤساء المصالح في معالجة شكاوى العمل وحلها.

✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

✓ الرد على البريد الوارد من الوزارة.

- ✓ إعداد اقتراحات وميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة مع الإدارات الأخرى.
- ✓ دراسة المنازعات الخاصة بالمؤسسة مع الإدارات الأخرى.

ب- مكتب التكوين: يقوم بـ:

- ✓ الإشراف على تكوين الأطباء والعمال.
- ✓ إعداد الحصيلة الدورية المتعلقة بالدورات التكوينية.
- ✓ عقد اجتماعات مع مختلف المؤسسات التكوينية.

ج- مصلحة الأجور:

- ✓ حساب الراتب الشهري للعمال (أطباء، شبه طبي، إداريون متعاقدون).
- ✓ حساب المردودية كل ثلاث أشهر.
- ✓ حساب الاستدراكات على الراتب الناتجة عن الترقية أو زيادات في الراتب أو إعادة التصنيف.
- ✓ حساب الاستدراكات على المردودية الناتجة عن الترقية أو زيادات في الراتب.
- ✓ ملئ جميع الوثائق الخاصة بالتقاعد.
- ✓ استخراج وثيقة كشف الراتب الشهري أو السنوي.
- ✓ ملئ جميع الوثائق الخاصة بالتعويضات الناتجة عن الغيابات المبررة بشهادات طبية CNAS.
- ✓ علاوة المناوبات (الإدارية، الطبية، شبه طبية)

3- مصلحة المصالح الصحية: وتتكون من ثلاث مكاتب:

أ- مكتبة القبول: تقوم بـ:

- ✓ ملئ استمارة القبول.
- ✓ إعداد شهادة الإقامة في المستشفى.
- ✓ التصريح بالمواليد والوفيات.
- ✓ تسجيل حركة المرضى المقيمين في المستشفى.
- ✓ ملئ استمارة العلاج.
- ✓ المشاركة في الإيواء والإطعام.

✓ تسجيل الوثائق وملفات المرضى.

✓ الاستقبال، الاستعلامات والتوجيه.

ب- مكتب المجلس الطبي: يقوم بـ:

✓ تحديد برنامج المناوبات بالنسبة للأطباء.

✓ دعوة الأطباء من أجل عمل اجتماعات لمعالجة مشاكل طبية.

✓ تنظيم عمل المصالح وتطويرها.

✓ دراسة علم الأوبئة.

ج- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الاجتماعية:

✓ جمع المعلومات وكتابة التقارير حول المصالح الاستشفائية.

✓ كتابة الإحصائيات الخاصة بكل مصلحة.

د- مكتب الإعلام الآلي - يهتم بـ:

✓ جمع الحسابات والأعمال لكل المصالح داخل المؤسسة في برنامج خاص وتبعث نحو الوزارة.

✓ تنظيم ومتابعة عمل المصالح الاستشفائية.

ع- مصلحة العتاد والتجهيزات الطبية: يضم مكتبين:

✓ العتاد الطبي.

✓ صيانة الوسائل والتجهيزات الأخرى.

ثانيا: القسم الاستشفائي ويضم:

1- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية: وتضم:

أ- مكتب الطبيب: حيث يكون هناك مجموعة من الأطباء العامون يقومون بفحص المرضى وإعطائهم وصفة الطبيب وإن كان المريض في حالة خطيرة يقوم بإدخاله إلى المصلحة الذي يتابع علاجه بها.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

ب- مكتب الملاحظة: إن كان المريض في حالة حرجة، ولم يعرف سبب إدخاله يوضع تحت الملاحظة ويعمل له التحاليل والأشعة من طرف أشخاص مختصين ممرضين ومساعد التمريض.

2- مصلحة الجراحة العامة: تقوم بـ:

- ✓ فحص المريض وتقديم له العلاج الطبي.
- ✓ إجراء العمليات الجراحية العامة الداخلية (المعدة، الكيس المائي، الغدة الدرقية).
- ✓ جراحة العظام.
- ✓ علاج الحروق من الدرجة الأولى والثانية.

3- مصلحة طب الأطفال: وتقوم بـ:

استقبال المريض من طرف طبيب مختص في المصلحة لمعاينة وإجراء له التحاليل والأشعة من أجل معرفة حالة المريض وتوجيهه إلى إحدى الأقسام التالية:

- ✓ قسم الرضع.
- ✓ قسم الأمراض المعدية.
- ✓ قسم الأطفال ما فوق سنتين.
- ✓ تقديم لهم الأدوية كل 4 ساعات.
- ✓ مراقبة الأطفال من طرف الطبيب كل 24 ساعة.

4- مصلحة الولادة: وتقوم بـ:

- ✓ الكشف على النساء من طرف القابلة في مكتب الفحص.
- ✓ إدخال النساء إلى قاعة الولادة، وإذا كانت الولادة عسيرة توجه إلى مصلحة أمراض النساء، من أجل القيام بعملية قيصرية.
- ✓ القيام بوزن المولود -تلقّحه- وتسجيله في سجل خاص بالقابلة والكشف بعد الولادة الأم.

5- مصلحة أمراض النساء:

- ✓ فحص النساء أثناء فترة الحمل.
- ✓ إجراء عمليات للجهاز التناسلي للمرأة.
- ✓ إجراء التحاليل والأشعة للنساء الحوامل من أجل تتبع حالة الجنين.

6- **قاعة العمليات:** تشمل المؤسسة على قاعة العمليات الجراحية (جراحة عامة، جراحة العظام، الولادة القيصرية) ويشرف على هذه العمليات أطباء مختصون وعامون بالإضافة إلى مساعدة أطباء التخدير والممرضين.

7- **قاعة الإنعاش:** تضم المؤسسة قاعة الإنعاش حيث أنه بعد خروج المريض من العملية يوضع هناك من أجل مراقبة حالته من طرف أطباء مختصون، كما أنه يمكن أن يوضع في قاعة مرضى لم يجروا العمليات وإنما لخطورة وضعهم الصحي ويحتاجون لمتابعة دقيقة ومركزة.

8- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية:

- ✓ تقوم بتقديم الإسعافات الطبية السريعة للمرضى.
 - ✓ إذا كانت الحالة الصحية للمريض ليست خطيرة يوصف له العلاج اللازم ويغادر المستشفى.
 - ✓ أما إذا كان يعاني من مضاعفات خطيرة فإنه يوجه إلى المصلحة الخاصة بمرضه للعلاج.
- 9- **مصلحة الأشعة:** توجد بها معدات وأجهزة حديثة ومتطورة يسيرها مجموعة من الأطباء والمختصين والفنيين بالتناوب من أجل تحقيق أفضل الخدمات الصحية للمرضى والمصابين.

1-9- **الصيدلية:** توجد بالمستشفى صيدلية من أجل تقديم الأدوية والحاجات للمصالح الاستشفائية وهي تتفرغ عنها مجموعة من الصيدليات موزعة على كل المصالح الاستشفائية من أجل تلبية حاجات المرضى في كل مصلحة إستشفائية.

2-9- مصلحة المخبرية- وتقوم بإجراء التحاليل التالية:

- ✓ تحليل السكر.
- ✓ تحليل الكلى.
- ✓ تحليل الكولسترول.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم المراحل وأبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على "أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع من البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.

ونظرا لطبيعة بحثنا وطلعا للموضوعية في النتائج ارتأينا اختيار العينة العشوائية والتي شملت 50 شخصا كموظفين في المؤسسة المدرسة.

العينة العشوائية: وتعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع على أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع.

ولقد تم توزيع 50 بطاقة استمارة استبيان على أفراد العينة موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغلاوي ميلة ، وبعد شرح الأسئلة لهم قمنا بجمع الاستمارات المجاب عليها حيث تم استرجاع 42 استمارة منهم 2 لم يتم الإجابة عليها و 4 استمارات تالفة و 8 لم يتم استرجاعها وتمت على الباقي (36 استمارة).

المطلب الثاني: الاستبيان

وهي أداة للحصول على البيانات حول المبحوث، فيقدم الباحث عدد من العبارات التي يجيب عليها المستجوبون بكل صدق وموضوعية.

استمارة الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان عدة أسئلة موجهة للعمال.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستمارة باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة وتعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحوثين من أفراد العينة وقد صيغة سهلة بسيطة وتم تقسيمها إلى 3 محاور:

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

*المحور الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية و الوظيفة التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على 5 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

*المحور الثاني: تم تخصيص 5 أبعاد في هذا الفرع الرقابة الداخلية.

*المحور الثالث: تم تخصيص بعد واحد في هذا الفرع التخطيط المالي.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

هناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس، مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على الحساب: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

الجدول رقم (01): عرض لجدول إدخال البيانات

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	2		...{1,00} ذكر...	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
2	العمر	Numérique	8	2		...2 أقل من 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
3	الوظيفة	Numérique	8	2		...طبيب عا 1,00	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
4	الخبرة	Numérique	8	2		...5 أقل من 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
5	المستوى	Numérique	8	2		...ثانوي 1,00	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
6	v1	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
7	V2	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
8	V3	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
9	V4	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
10	V5	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
11	V6	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
12	V7	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
13	V8	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
14	V9	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
15	V10	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
16	V11	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
17	V12	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
18	V13	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
19	V14	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
20	V15	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
21	V16	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
22	V17	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
23	V18	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
24	V19	Numérique	8	2		...موافق تماما 1,00	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée

يبين الجدول (01) محاور الأسئلة المطروحة: حيث

- ✓ المحور الأول: بيانات شخصية.
- ✓ المحور الثاني: الرقابة الداخلية.
- ✓ المحور الثالث: التخطيط المالي.

2- ثبات الإستبانة: يقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ، وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.778 والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل لها :

الجدول رقم (02) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	الإستبانة
0.778	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

قيمة ألفا كرونباخ 0.778 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد على نتائجه.

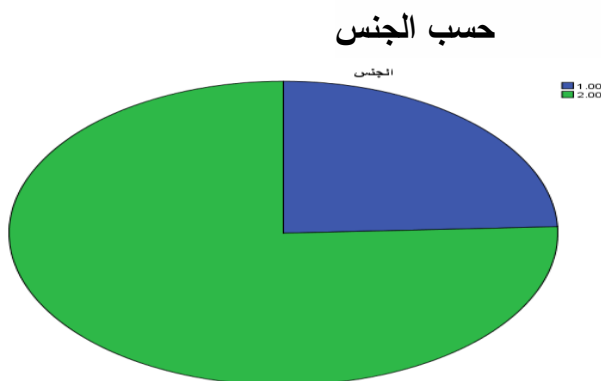
3. تحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه للعاملين: يحتوي الاستبيان على 3 محاور، الأول خاص بالمعلومات الشخصية للعينة المختارة من العاملين، أما الثاني فيتضمن الرقابة الداخلية المحور الثالث: التخطيط المالي.

1.3. تحليل المعلومات الشخصية.

أ-الجنس: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة

الجدول رقم(03): نتائج توزيع عينة الدراسة



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	9	24.3%
أنثى	28	75.7%
المجموع	37	100%

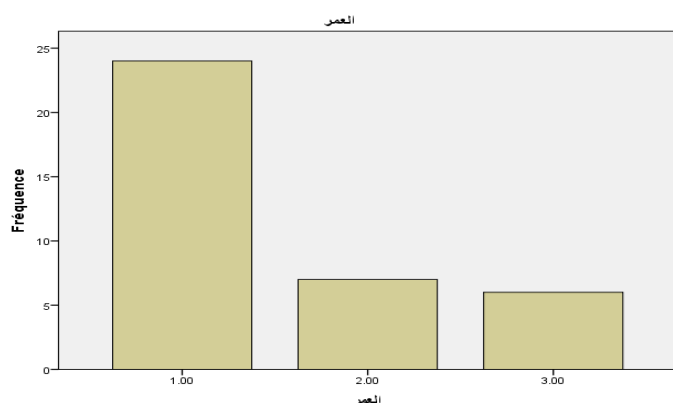
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الإناث بنسبة 75.7%، أما نسبة الذكور فبلغت 24.3%، وهذا ما يدل على أن نسبة تواجد المرأة في المستشفيات أعلى من نسبة تواجد الرجل نظرا لخصوصية المهنة.

ب . العمر: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	0	0%
من 30 إلى 40 سنة	24	64.9%
من 40 إلى 50 سنة	7	18.9%
أكثر من 50 سنة	6	16.2%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 64.9%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 18.9%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 16.2%، أما الفئة العمرية أقل من 20 سنة منعدمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

ج. الوظيفة: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة

حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج
SPSS

الوظيفة	التكرار	النسبة
طبيب عام	0	%0
طبيب مختص	0	%0
ممرض	4	%10.8
موظف إداري	33	%89.2
المجموع	37	%100

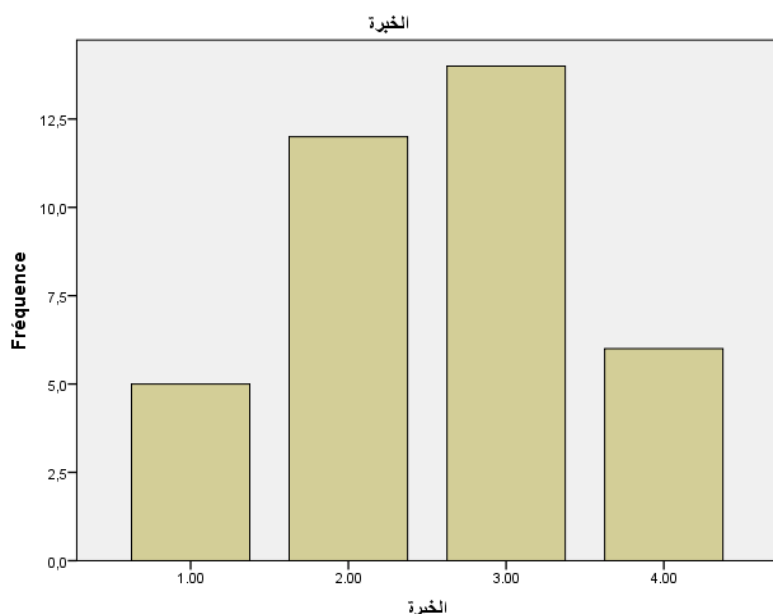
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب فئة العينة هم موظفين إداريين في المستشفى بنسبة %89.2، ثم تأتي بعد ذلك فئة ممرض بنسبة %10.8، أما فئة طبيب عام وطبيب مختص فهي منعدمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

د. مدة الخدمة : يوضح الجدول و لشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (06) : توزيع عينة الدراسة

حسب مدة الخدمة



الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة

حسب مدة الخدمة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	26.5%
من 5 إلى 10 سنوات	12	41.2%
من 10 إلى 20 سنة	14	23.5%
أكثر من 20 سنة	6	8.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

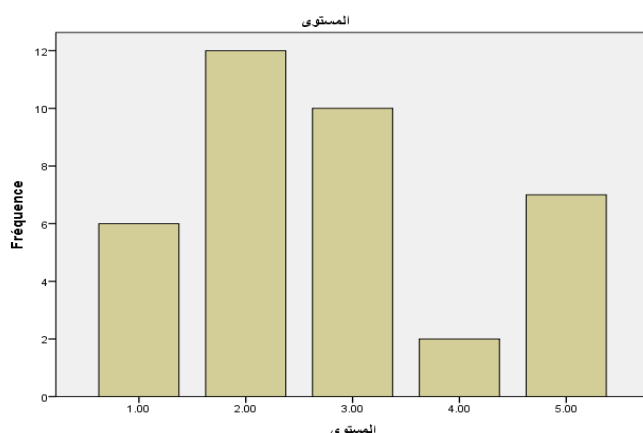
خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 41.2%، ثم يأتي بعد ذلك العاملون الذين لديهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 26.5%، يليها العاملون الذين لهم خبرة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 23.5% وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 8.8%.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

هـ. المستوى التعليمي: يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة

حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة

حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	6	%16.2
ليسانس	12	%32.4
ماستر	10	%27
ماجستير	2	%5.4
دكتوراه	0	%0
رتبة أخرى	7	%18.9
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم عمال لهم مستوى تعليمي ليسانس بنسبة %32.4 تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي ما ستر بنسبة %27، ثم تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى رتبة أخرى بنسبة %18.9 تليها فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة %16.2 وماجستير بنسبة %5.4 ثم فئة الدكتوراه بنسبة %0.

2.3. تحليل الأبعاد التي يتضمنها الاستبيان الموجه للعاملين

1-تحليل البعد الأول:

الجدول رقم (08): تحليل آراء العاملين البيئة الرقابية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3.91	0.98	موافق
2	3.78	1.25	موافق
3	4.02	0.95	موافق
4	3.43	1.28	موافق
5	3.54	1.34	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح في الجدول رقم(08) أن آراء العاملين في العبارات المتعلقة بالبيئة الرقابية في المستشفى جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (18.68) بانحراف معياري قدره(5.81) جاءت العبارة رقم(3) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(4.02) بانحراف معياري قدره(0.95).تليها العبارة رقم(1) في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.91) بانحراف معياري قدره(0.98)،تليها العبارة رقم(2) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.78) بانحراف معياري قدره(1.25)، تليها العبارة رقم(5) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.54) بانحراف معياري(1.34)،تليها العبارة رقم(4) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.43) بانحراف معياري(1.28)

الجدول رقم (09) : تحليل آراء العمال حول تقييم المخاطر

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	3.91	1.18	موافق
7	3.94	0.88	موافق
8	3.62	1.16	موافق
9	3.70	1.30	موافق
10	3.59	1.30	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

يتضح في الجدول رقم(09) أن إجابات آراء العمال حول تقييم المخاطر في المستشفى جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (18.10) بانحراف معياري قدره (5.84). جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.94) بانحراف معياري قدره (0.88) تليها العبارة رقم (6)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.91) بانحراف معياري قدره (1.18) تليها العبارة رقم (9)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.70) بانحراف معياري قدره (1.30) تليها العبارة رقم (8)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.62) بانحراف معياري قدره (1.16) تليها العبارة رقم (10)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) بانحراف معياري قدره (1.30).

الجدول رقم (10) : تحليل آراء العمال حول النشاطات الرقابية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	3.70	1.37	موافق
12	3.94	1.12	موافق
13	3.56	1.06	موافق
14	3.59	1.16	موافق
15	3.45	1.30	موافق

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح في الجدول رقم (10) أن آراء العمال حول النشاطات الرقابية في المستشفى موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (18.27) بانحراف معياري قدره (6.03). جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.94) بانحراف معياري قدره (1.12)، تليها العبارة رقم (11)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.70) بانحراف معياري قدره (1.37)، تليها العبارة رقم (14)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من خلال المستجوبين (3.59) بانحراف معياري قدره (1.16)، تليها العبارة رقم (15)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.45) بانحراف معياري قدره (1.30).

جدول رقم (11): تحليل آراء العمال حول المعلومات والاتصالات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	4.02	1.11	موافق
17	3.64	1.27	موافق
18	3.81	1.15	موافق
19	3.59	1.23	موافق
20	3.56	1.25	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح في الجدول رقم(11) أن آراء العمال حول المعلومات والاتصالات في المستشفى جاءت موافقة،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة في هذا البعد(18.64) بانحراف معياري قدره(6.03)،جاءت العبارة رقم(16) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط درجة موافقة المستجوبين(4.02)،بانحراف معياري قدره(1.11)،تليها العبارة رقم(18) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من طرف المستجوبين(3.81) بانحراف معياري(1.15)،تليها العبارة رقم(17)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.64) بانحراف معياري قدره(1.27)،تليها العبارة رقم(19)،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.59) بانحراف معياري قدره (1.23)، تليها العبارة رقم (20)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.56) بانحراف معياري قدره (1.25).

الجدول رقم (12) : تحليل آراء العمال حول مراقبة النظام

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	3.56	1.23	موافق
22	3.24	1.25	محايد
23	3.70	1.24	موافق
24	3.29	1.19	محايد
25	3.73	1.33	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح في الجدول رقم(12) حول تحليل آراء العمال حول العبارات المتعلقة بمراقبة النظام في المستشفى حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين في هذا البعد(17.02) بانحراف معياري(6.27). جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(25) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.73)، بانحراف معياري قدره(1.33)، تليها العبارة رقم(23) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.70)، بانحراف معياري قدره(1.24)، تليها العبارة رقم(21) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.56)، بانحراف معياري قدره(1.23)، تليها العبارة رقم(24) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.29)، بانحراف معياري قدره(1.19)، تليها العبارة رقم(22) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من حيث المستجوبين(3.24)، بانحراف معياري قدره(1.25).

المحور الثالث: المتغير التابع والتخطيط المالي

الجدول رقم (13): تحليل آراء العمال حول المتغير التابع والتخطيط المالي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	3.97	1.27	موافق
27	3.86	0.97	موافق
28	3.72	1.30	موافق
29	3.13	1.13	محايد
30	2.72	1.59	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم(13) أن إجابات آراء العمال حول المتغير التابع والتخطيط المالي في المستشفى جاءت موافق، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد(17.43)، بانحراف معياري قدره(6.28). جاءت العبارة رقم(26) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.97)، بانحراف معياري قدره(1.27). تليها العبارة رقم(27). حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.86)، بانحراف معياري(0.97). تليها العبارة رقم(28)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(3.72)، بانحراف معياري قدره(1.30). تليها العبارة

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

رقم (29)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.13)، بانحراف معياري قدره (1.13). تليها العبارة رقم (30)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.72)، بانحراف معياري قدره (1.59).

الجدول رقم (14): إثبات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع والتخطيط المالي والبيئة الرقابية

المتغير التابع والتخطيط المالي	المتغير	محسوب الدلالة	معامل الارتباط
	البيئة الرقابية	0.034	0.350

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود أثر للبيئة الرقابية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.350)، عند محسوب الدلالة قدره (0.034).

الجدول رقم (15): إثبات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع والتخطيط المالي وتقييم المخاطر

المتغير التابع والتخطيط المالي	المتغير	محسوب الدلالة	معامل الارتباط
	تقييم المخاطر	0.007	0.433

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود أثر لتقييم المخاطر للمؤسسة في تحسين التخطيط المالي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.433)، عند محسوب الدلالة قدره (0.007).

الجدول رقم (16): إثبات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع والتخطيط المالي والنشاطات الرقابية

المتغير التابع والتخطيط المالي	المتغير	محسوب الدلالة	معامل الارتباط
	النشاطات الرقابية	0.084	0.288

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود أثر لنشاطات الرقابية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.288)، عند مستوى الدلالة قدره (0.084).

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي -ميلة-

الجدول رقم(17):إثبات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع والتخطيط المالي والمعلومات والاتصالات

المتغير التابع	المتغير	محسوب الدلالة	معامل الارتباط
والتخطيط المالي	المعلومات والاتصالات	0.000	0.626

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود أثر للمعلومات والاتصالات في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة حيث مبلغ معامل الارتباط(0.626)، عند محسوب الدلالة معدوم.

الجدول رقم(18):إثبات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع والتخطيط المالي ومراقبة النظام

المتغير التابع	المتغير	محسوب الدلالة	معامل الارتباط
والتخطيط المالي	مراقبة النظام	0.019	0.385

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود أثر لمراقبة النظام داخل المؤسسة في تحسين التخطيط المالي أذ بلغ معامل الارتباط(0.385)، عند محسوب الدلالة قدر ب(0.019)

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية قمنا باختبار أثر الرقابة الداخلية لتحسين التخطيط المالي للمؤسسة في مستشفى الإخوة مغلاوي -ميلة- حيث تم التوصل أن أغلب النتائج التي توصلنا إليها حول أثر الرقابة الداخلية مطبق بشكل جيد وهذا من وجهة نظر العاملين حيث يرون أيضا أن التخطيط المالي على مستوى المؤسسة يسير بصورة جيدة حسب رأي أغلب العمال ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقات بين أبعاد الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، النشاطات الرقابية، المعلومات والاتصالات، مراقبة النظام) والمتغير التابع والتخطيط المالي وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل بعد من أبعاد البيئة الرقابية في تحسين التخطيط المالي، أي أنه إجمالاً كل ما كانت الرقابة الداخلية السائدة بالمؤسسات العمومية الإستشفائية يتسم بالإيجابية وبالقوة أدى إلى المساهمة الفاعلة في تحقيق التحسين التخطيط المالي بالمؤسسة.

خاتمة

من خلال دراسة موضوع أثر الرقابة في تحسين التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية ومحاولة إبراز مدى مساهمة الرقابة في تحسين التخطيط المالي، فقد تم حصر هذه الدراسة من جانبيها النظري والتطبيقي، من خلال التعرف على المفاهيم عامة حول التخطيط المالي والرقابة الداخلية، وقد تم استخلاص النتائج التالية:

نتائج الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** هناك أثر ذو محسوب الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.034$) و عند مستوى معامل الارتباط ($\alpha \leq 0.350$) للبيئة الرقابية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الدراسة وجدنا بأن تغطي نظاما وبيئة تؤثر على وجود أنظمة الرقابة الداخلية وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو محسوب الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.007$) و عند مستوى معامل الارتباط ($\alpha \leq 0.433$) تقييم المخاطر في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الدراسة وجدت بأن تحديد وتحليل المخاطر لها علاقة بتحقيق الأهداف المحددة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو محسوب الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.084$) و عند مستوى معامل الارتباط ($\alpha \leq 0.288$) النشاطات الرقابية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الدراسة وجدنا بأن النشاطات الرقابية تساعد على ضمان القيام بتوجهات الإدارة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- **الفرضية الرابعة:** هناك أثر ذو محسوب الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$) معدوم و عند مستوى معامل الارتباط ($\alpha \leq 0.626$) مراقبة معلومات الاتصالات

في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة من خلال هذه الدراسة وجدنا بأن تقنية المعلومات هامة لتحقيق الأهداف واتصال مهم موثوق به، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- **الفرضية الخامسة:** هناك أثر ذو محسوب الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.019$) و عند مستوى معامل الارتباط ($\alpha \leq 0.385$) مراقبة النظام في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة ومن خلال الدراسة وجدنا بأن يجب شمولية مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على إجراءات لضمان نتائج دقيقة بشكل سريع وهذا ما ثبت صحة الفرضية.

- نتائج الجانب النظري:

من خلال الدراسة النظرية تم التواصل إلى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ يساعد التخطيط المالي في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ✓ يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية.
- ✓ تتطلب الرقابة توافر المعلومات الكافية وتوفر الدقة اللازمة.
- ✓ تهدف الرقابة إلى خفض التكاليف.
- ✓ الرقابة تقوم على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تجعل منها رقابة ثابتة وفعالة.
- ✓ التخطيط والرقابة الداخلية عمليتان مرتبطتان.
- ✓ تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة وغير مكتوبة والتوصيات الإدارية وطرق العمل التي تساهم في التحكم الأفضل في المؤسسة.
- ✓ إن وجود نظام رقابي فعال يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات كما يضمن وجود مخططات مالية صحيحة.

✓ مستشفى مغلاوي ينتهج نظام رقابة داخلية له دور فعال في تحسين خططها المالية.

- نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مستشفى مغلاوي بميلة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ المستشفى ليس متوازن ماليا ولا يتحقق شروط التوازن المالي.
- ✓ يتمتع بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاثة وهذا يعني أن المستشفى استطاع مواجهة تراصاته قصيرة الأجل.
- ✓ المؤسسة لا تعتمد على التخطيط في رسم أهدافها وتسيير مواردها.
- ✓ تعتمد المؤسسة على نظام الرقابة.
- ✓ عدم فعالية الرقابة المطبقة في المستشفى.
- ✓ المؤسسة لها نظام رقابي غير مستقل على أكمل وجه.
- ✓ يعتمد المستشفى على خطة مالية جيدة.

- التوصيات والاقتراحات:

بعد تقييم الرقابة الداخلية لمستشفى مغلاوي يمكن تقديم بعض الاقتراحات وهي:

- ✓ ضرورة تطبيق التخطيط المالي في المستشفى.
- ✓ تفعيل نظام الرقابة ومتابعته.
- ✓ إعادة وضع برنامج رقابي حديثا يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل إلى الخارج.
- ✓ رسم خطط محكمة والسهر على متابعتها وتنفيذها.
- ✓ ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة.

✓ ضرورة إعداد برنامج لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه.

- أفاق الدراسة:

✓ دراسة نفس الموضوع على مؤسسات أخرى لتفعيل دور التخطيط والرقابة داخلها.

✓ دراسة تأثير ومساهمة التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة

الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

قسم: علوم التسيير

- استبيان حول -

أثر الرقابة الداخلية في تحسين التخطيط المالي للمؤسسة
- دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغلاوي - ميله -

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نتكرم بالإجابة على الأسئلة هذه الإستبيان التي نقوم بها نحن الطلبة إدارة مالية والتي نقوم بها في إطار إعداد تقرير التبرص خاص بالنسبة السنة الثانية ما ستر ونحطكم علما أن إجاباتكم سوف تبقى سرية نستخدمها لغرض البحث فقط فترجو منكم أن تكون إجاباتكم تتسم بموضوعية والمصادقية وعدم التحيز.

ملاحظة: أشر بعلامة X في الخانة المناسبة.

مصطلحات الدراسة:

- الرقابة: بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.
- الرقابة الداخلية: هي تلك الوحدات والأجهزة والجهات التي تقع على عاتقها مسؤولية وضع خطط حمراء.
- التخطيط: هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات والمؤسسات.
- التخطيط المالي هو عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.

الجزء الأول:

البيانات العامة:

نوع الجنس:

(1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

(2) الفئة العمرية: أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

(3) الوظيفة: طبيب عام ☐ طبيب مختص ☐ ممرض ☐ موظف إداري ☐

(4) الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

(5) المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ما ستر ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ رتبة أخرى ☐

الجزء الثاني:

ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك وعدم موافقتك.

الرقم	البعد الأول - البيئة الرقابية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	- نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها.					
02	- التزام الإدارة بالكفاءة للقيام بواجباتهم.					
03	- أسلوب إدارة الشرك في تفويض المسؤوليات.					
04	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد رقابة العمليات لتحقيق الأهداف.					
05	- فلسفة الإدارة تعني نظرة إلى نظم المعلومات المحاسبية.					
	البعد الثاني - تقييم المخاطر					
06	- تنسج أنظمة الرقابة المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها.					
07	- وضع أهداف ثابتة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر.					
08	- تقييم المخاطر لها علاقة بتحقيق أهداف في خطط أداء طويل الأجل.					
09	- تحديد المخاطر من الضرورة وتحليلها لمعرفة أثرها.					
10	- لحظة تحديد المخاطر تقوم بتحليل كيفية إدارتها.					
	البعد الثالث - النشاطات الرقابية					
11	- تساعد النشاطات الرقابية على القيام بتوجيهات الإدارة.					
12	- لتكون نشاطات الرقابية فعالية نقوم بتحقيق أهداف الرقابية.					
13	- النشاطات الرقابية هي إجراءات تدعم توجهات الإدارة.					
14	- تضمن النشاطات الرقابية القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر.					
15	- أمثلة النشاطات الرقابية (المصادقات، مراجعة الأداء).					

					البعد الرابع - المعلومات والاتصالات.	
					16 - تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة.	
					17 - قيام الإدارة باتصالات ملائمة من أجل مراقبة عملياتها.	
					18 - الاتصال داخل المؤسسة يكون فعالاً.	
					19 - تعمل الإدارة على التأكد من وجود اتصال لجهات أخرى.	
					20 - تعمل الإدارة لتقنية المعلومات لتحقيق التحسن في الاتصال.	
					البعد الخامس - مراقبة النظام	
					21 - قيام أنظمة الرقابة على تقييم نوعية الأداء.	
					22 - تعمل المؤسسة على تصميم أنظمة الرقابة لضمان استمرارية عملية المراقبة.	
					23 - مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية تتمثل في إجراءات وسياسات.	
					24 - مراقبة النظام داخل المؤسسة ينطوي على تقييم المعلومات.	
					25 - تنظيم مراقبة البروتوكولات التي تحدد آلية سير العمل اليومي.	
					المتغير التابع و التخطيط المالي	
					26 - تقوم الإدارة بتحليل مراحل التخطيط المالي حول المؤسسة.	
					27 - تتوفر في المؤسسة جميع الخطط المالية.	
					28 - تصل المعلومات المناسبة للموظفين باستمرار من أجل تحسين التخطيط داخل المؤسسة.	
					29 - تختار المؤسسة التخطيط المناسب لتحقيق الأهداف.	
					30 - تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين على العمل لتحسين التخطيط المالي في المؤسسة.	

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.

المؤسسة الجامعية	الاسم كامل
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الأستاذ زيد جابر
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الأستاذة طباحي سناء

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
2. بن داود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث الجزائر 2012.
3. بن محمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2012.
4. حمدي سليمان القتيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
5. رضا خلاصي، مهام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة الجزائر، 2013.
6. طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة والتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
7. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة و التحليل المالي، الطبعة الثانية دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. عبد الفتاح محمد الصحن وفتح زرق السوافري، الرقابة والمراجعة الداخلية الإسكندرية 2004.
9. عبد القادر شلالي، د، قرومي حميد مطبوعة بعنوان محاضرات في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولجاج بالبويرة، 2016/2017.
10. عبد الله خالد أمين، التدقيق والرقابة في البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان 1998.

11. عبد الوهاب نصر علي، سحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. عدنان تايه نعيمى وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الخامسة، 2010.
14. عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندري الطبعة الثالثة، 2006.
15. فريد فهمي، زيارة وظائف الإدارة، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية، 2008.
16. فيصل محمد الشراورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
17. كمال الدين مصطفى الدهراوي ومحمد السيد سراب، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي، مصر، 2006.
18. ماجد عبد الوهاب المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
19. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة واليات التطبيق، الدار الجامعية، مصر 2003.
21. محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، التحليل المالي للمشروعات الأعمال المكتبية الجامعية الحديثة والإسكندرية، 2008.
22. محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الجزء الثاني دار الكتاب، الحديث، الطبعة الثانية، 2013.

23. محمد عزب الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
24. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2007.
25. محمد فضل مسعد وخالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009.
26. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة العربية الأولى، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان 2006.
27. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، 2008.
28. مؤيد الفضل، مؤيد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة الإنتاج، السعودية، دار المرجع للنشر، 2006.
29. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.

2- المواقع:

- 1- <https://mawdoo3.com/21,03,2022,11:52> خصائص التخطيط المالي.
- 2- <https://www.viadhkraiem.com/administr-topics/planning-and-budgeting/financial-planning/> 23,03,2022,11:25
- 3- <https://www.google-com/amp/s/e3arabi.com> 22,03,2022,11:27
- 4- <https://www,theses-algerie,com> 23,03,2022/11:25/ لتفعيل الرقابة

3- المذكرات:

1. زهاء ديوب التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، دمشق.
2. كوثر بوعنابة، مذكرة نيل شهادة الماستر دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ورقلة، 2012.

4- مجلات:

1. أ، كيلوتي حمزة، أ- سعيداني محمد السعيد، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
2. جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية، معايير التدقيق الحكومية ومعايير الرقابة الداخلية، شركة أوغاريتا للدعاية والإعلان، فلسطين، 2002.
3. خوزي، نعيم الرقابة الداخلية في البنوك المؤسسات المالية "مجلة المدقق" العدد 29 عمان سنة 1996.
4. غاوي جورج، نظام الرقابة الداخلية وأثره على القوائم المالية، مجلة المدقق، العدد 30 نشاط، 1997.

5- المواقع الأجنبية:

1. p ,Newyork ,Inc onS & wiley Johan ,edition SiXTh, AUcTiting 335 DONaLd,EaYLar,

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين التخطيط المالي للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وأهدافه، ومكوناته بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تقييمه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين التخطيط المالي، كما تم التعرض إلى مفهوم التخطيط المالي وأهدافه ومزايا التخطيط ومعوقاته.

وقد اختير مستشفى "مغلاوي بميلة" كميدان لدراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري عليه وقد لخصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة بشكل فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والإستراتيجية المتبعة من طرف مختلف إدارتها خاصة فيما يتعلق بالمستوى الجيد لتخطيط المالي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، التخطيط المالي، تقييم الرقابة الداخلية، تحسين التخطيط المالي.

Summary :

This study aims to shed light on the role of internal control in improving the financial planning of institutions, by identifying the concept of the internal control system, its objectives, and its components. In addition to that, we tackle the procedures followed in its evaluation, and to what extent it contributes to improving financial planning and the objectives, advantages and disadvantages of this latter.

“Maglawi Hospital” in Mila was chosen as a field of study in order to drop the theoretical aspect on it. The study concluded that the application of an effective control system contributes in achieving the goals that the institution seeks to reach, and the strategy followed by its various management, especially with regard to the good level of financial planning.

Keywords: Internal Control, Financial Planning, Internal Control Assessment, Improving Financial Planning.