

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي-الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط

تحت إشراف:
د. محجوبي حمزة

إعداد الطالبة:
محبوب فتيحة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. رحمانى يوسف زكرياء	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. محجوبي حمزة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
د. عامري محمد الطاهر	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي-الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط

تحت إشراف:

د. محجوبي حمزة

إعداد الطالبة:

محبوب فتيحة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. رحمان يوسف زكرياء	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. محجوبي حمزة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
د. عامري محمد الطاهر	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهداء

(واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا وبالوالدين إحسانا) النساء/36

من القلب الذي اختبر للحب في أسى معانيه ومن الروح التي خبرت الوفاء والعرفان، وللفضل أهدي هذه الصفحات التي سقيت من دمع، وسطرت بأمل، وغذيت من قلوب أحببتها لأناس كانوا بعد الله دفئا وركنا وأمانا.

لمن علموني أن الحياة لا نقاش إلا بمحبة ولا تبنى إلا على الصبر ولا تثمر إلا بالعطاء

إلى والدي الحبيب:

إلى من رحل وبقي الأثر إلى من غادر ولم تغادر ملامحه دعائي، ولا اسمه شفتي ولا موته وجداني أسأل الله أن يرفع مقامك، ويغفر لك، وينزلك منازل الصديقين ويجعل البر بك صدقة جارية لا تنقطع.

إلى أمي الغالية:

أنت البداية التي منها انطلقت والصبر الذي علمني كيف أقف أنت دعائي المستمر (رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) شكرا لأنك كنت دوما الحظن والنبض والمأوى أسأل الله أن يطيل في عمرك، ويقر عيني بك برا ورضا.

إلى زوجي الحبيب:

رفيقي وسندي وصاحب القلب الذي احتواني في ضعفي وقوتي كنت السند الذي أتكئ عليه بعد الله، والمأمن الذي لا يخن أسأل الله أن يديمك نعمة في حياتي، وأن يجعل بيننا مودة ورحمة وبركة.

إلى ابني الرضيع محمد: زهرة عمري ونور قلبي يامن أشرفت بقدومك وامتألت بك دنيتي دفئا وأملا سبعة أشهر من حب لا يقاس أسأل الله أن يبارك فيك، ويحفظك ويجعلك من الصالحين.

إلى إخوتي وفي مقدمتهم إيمان أنتم النبض الذي يرافقي والحنين لا يخبو دمتم لي ضوء في ظلام الأيام.

إلى خالي عبد القادر بن السايح وزجته الطيبة فاطمة مسعودي أنتم أهل بعد أهلي وسند بعد أبي كنتما دائما قلبا دافئا، بارك الله فيكما وجزاكم عني خير الجزاء.

إلى حماتي الكريمة هنية لا تكفي الكلمات لأفيك حقك كنت دوما أما ثانيا، إلى إخوة زوجي، أم هاني، فاطمة، حليلة، مصطفى، يوسف، علي، لكم في قلب مكان وفي الذاكرة، جزاكم الله عني كل خير.

إلى صديقتي الأوفى: صبرين شتوح

صديقة عمري يا من جمعتنا محبة ما فيه لوجه الله يامن كنت البلسم في لحظات كثيرة وكنت دوما الحظن في الشدة والفرح والرخاء.

وختاما:

(رب اجعلني لك شكورا، لك نكورا، لك رهابا، لك مطيعا إليك مخبتا، إليك أواها منيبا) من دعاء النبي صلى الله عليه وسلم

اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم سطر بالحب ونسج من الوفاء وغلف بالدعاء اللهم لا تجعل فيه رياء ولا تنقص من أجره وأجعل فيه بركة لمن كتب من أجلهم، ومن قرأه ومن ساعد فيه.

فتيحة



شكر

(وقل ربي زدني علما) طه/114

العلم نور، ومن دلنا عليه فقد اهدانا الى طريقا النور ومن تمام الوفاء أن تخصص بالشكر من حملوا مشعل للعلم وساهموا في تكوين عقولنا وتوجيه مسارنا العلمي.

وبكل فخر وامتنان، أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف والفاضل الدكتور **محبوبي حمزة** على ما بذل جهده وتوجيه كريم، وما أبداه من صبر ومرافقة علمية مستمرة فله مني خالص الدعاء بأن يجزيه الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سادة أعضاء لجنة المناقشة **الدكتور عامري الطاهر والدكتور رحمان يوسف زكرياء**، على قبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ملاحظتهم البناءة التي ستكون زادا في مسيرتي العلمية والعملية. وإلى كل أساتذتي الأجلاء بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ولاية الأغواط. البحث خالص عبارات الشكر والتقدير فلكم الفضل في ما تعلمته ولكم الأثر الطيب في تكويني العلمي والأخلاقي. أسأل الله أن يبارك في عملكم ويجعل ما تقدمونه في ميزان حسناتكم و أن يديم عطاؤكم نور يهتدي به طلاب هذا الزمان.



المخلص

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية في تحقيق الكفاءة المالية والاستدامة، جاءت هذه الدراسة لمعالجة أثر نظام الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي، من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط. حيث تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين فعالية نظام الرقابة الداخلية ومستوى الكفاءة المالية للمؤسسة، باعتبار أن تحقيق التوازن المالي والشفافية في التسيير يمثلان ركيزتين أساسيتين للاستدامة المالية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، حيث تم تحليل القوائم المالية للصندوق خلال الفترة (2021-2024) لتقييم التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية (السيولة، المديونية، الربحية، والنشاط). كما تم إجراء مقابلات ميدانية مع الإطارات المالية لتقييم تطبيق آليات الرقابة الداخلية وانعكاسها على الأداء المالي الفعلي.

توصلت النتائج إلى أن الصندوق يتمتع بهيكل مالي متين وتمويل ذاتي قوي، رغم تسجيل عجز في رأس المال العامل يعكس ضغوطاً على السيولة قصيرة الأجل. كما أثبتت الدراسة أن فعالية نظام الرقابة الداخلية ساهمت في تحسين كفاءة التسيير المالي والحد من الانحرافات المحاسبية، مما انعكس إيجاباً على استقرار الأداء المالي للمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز نظم الرقابة الداخلية وتطوير آليات المتابعة الدورية لدعم الشفافية والكفاءة والاستدامة المالية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: رقابة داخلية؛ أداء مالي؛ توازن مالي؛ كفاءة مالية؛ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة الأغواط.

Abstract

In light of the challenges faced by public institutions in achieving financial efficiency and sustainability, this study examines the impact of the internal control system on improving financial performance, through a case study of the National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS) – Laghouat Agency. The study aims to highlight the relationship between the effectiveness of the internal control system and the level of financial efficiency within the institution, considering that achieving financial balance and transparency in management represents two essential pillars of financial sustainability. The research adopted a descriptive-analytical approach and the case study method, by analyzing the official financial statements of the Fund during the period (2021–2024) to assess financial equilibrium and the main financial ratios (liquidity, indebtedness, profitability, and activity). In addition, field interviews were conducted with financial executives to evaluate the application of internal control mechanisms and their reflection on actual financial performance.

The results revealed that the Fund possesses a solid financial structure and strong self-financing capacity, despite recording a deficit in working capital, which reflects short-term liquidity pressures. The study also demonstrated that the effectiveness of the internal control system contributed to enhancing financial management efficiency and reducing accounting deviations, which positively affected the stability of the institution's financial performance. The study concluded that it is necessary to strengthen internal control systems and develop periodic monitoring mechanisms to support transparency, efficiency, and financial sustainability in Algerian public institutions.

Keywords: Internal Control; Financial Performance; Financial Balance; Financial Efficiency; National Social Insurance Fund for Salaried Workers – Laghouat Agency.



فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	اهداء
II	شكر
III	الفهرس
أ-ي	مقدمة
46-1	الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية والأداء المالي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء المالي
3	المطلب الأول: مفهوم واهمية التوازن المالي
7	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المالي
12	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي
20	المبحث الثاني: الإطار العام للرقابة الداخلية
21	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
26	المطلب الثاني: مكونات (أبعاد) نظام الرقابة الرقابة الداخلية
30	المطلب الثالث: النماذج الدولية للرقابة الداخلية
35	المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين الرقابة الداخلية والأداء المالي
35	المطلب الأول: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات
39	المطلب الثاني: العلاقة بين الرقابة الداخلية و ادارة المخاطر المالية
43	المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة الداخلية والكفاءة المالية للمؤسسة
46	خلاصة الفصل
99-47	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط
48	تمهيد
49	المبحث الأول: : تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط
49	المطلب الأول: نبذة تعريفية حول الصندوق محل الدراسة
51	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للصندوق محل الدراسة
55	المطلب الثالث: : مهام الصندوق محل الدراسة
56	المبحث الثاني: تحليل وتقييم الوضعية المالية للصندوق محل الدراسة

56	المطلب الأول: عرض عام للقوائم المالية بالصندوق محل الدراسة
63	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة
70	المطلب الثالث: تشخيص الوضعية المالية بالمؤسسة
74	المبحث الثالث: تحليل المقابلات واستخلاص النتائج
74	المطلب الأول: عرض المقابلات التي أجريت داخل الصندوق محل الدراسة
86	المطلب الثاني: التحليل الكمي لنتائج المقابلات الميدانية
97	المطلب الثالث: التقييم الذاتي
99	خلاصة الفصل
105-100	خاتمة
101	نتائج اختبار الفرضيات
103	النتائج العامة للدراسة
104	توصيات الدراسة
105	آفاق الدراسة
106	قائمة المراجع
112	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
02-01	جدول يوضح جانب الاصول للصندوق محل الدراسة	56
02-02	جدول يوضح جانب الخصوم للصندوق محل الدراسة	59
02-03	جدول حساب النتائج للصندوق محل الدراسة	61
02-04	الميزانية المختصرة لجانب الأصول	63
02-05	الميزانية المختصرة لجانب الخصوم	64
02-06	الميزانية المختصرة لجدول حساب النتائج	64
02-07	رأس المال العامل الصافي للصندوق محل الدراسة	65
02-08	احتياج رأس المال العامل للصندوق محل الدراسة	66
02-09	جدول يوضح تطور الخزينة للصندوق محل الدراسة	66
02-10	جدول يوضح تحليل نسب السيولة للصندوق محل الدراسة	67
02-11	جدول يوضح تحليل نسب النشاط للصندوق محل الدراسة	68
02-12	جدول يوضح تحليل نسب الربحية للصندوق محل الدراسة	69
02-13	جدول يوضح الرموز المستخرجة من أسئلة المقابلة	86
02-14	جدول يوضح عدد التكرارات الخاصة بالرموز المستخلصة من المقابلات	89
02-15	أبرز المفاهيم وأكثرها تكرارًا في المقابلات الميدانية	90
02-16	درجة تماثل العقد (Node Similarity) بين المفاهيم الرئيسية في المقابلات	93
02-17	جدول يوضح درجة تماثل المصادر (Source Similarity) بين المستجوبين الثلاثة	94

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-م	نموذج الدراسة	ط
01-01	نموذج كوزو COSO	31
01-02	نموذج COBIT	33
02-03	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الاغواط	52

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الميزانية المالية جانب الأصول للصندوق محل الدراسة لسنة 2022	112
02	الميزانية المالية جانب الخصوم للصندوق محل الدراسة لسنة 2022	115
03	جدول حساب النتائج للصندوق محل الدراسة لسنة 2022	116

قائمة المختصرات:

المصطلح باللغة الأجنبية	الاختصار
Fonds de roulement	FR
Besoins en fonds de roulement	BFR
La trésorerie nette	TN
Return on Assets	ROA
Return On Equity	ROE
Retour sur investissement	ROI
Caisse nationale des assurances sociales	CNAS
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	COSO
Control Objectives for Information and Related Technologies	COBIT



مقدمة

تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم وما صاحبها من تزايد في حدة المنافسة وتنوع المخاطر، أصبحت المؤسسات الاقتصادية، سواء العمومية أو الخاصة، مطالبة بتبني آليات تسيير حديثة تضمن لها تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء والمحافظة على استدامتها المالية، ومن بين أهم هذه الآليات يبرز نظام الرقابة الداخلية باعتباره أحد الركائز الأساسية في المنظومة الإدارية والمالية، فهو يمثل الإطار الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تراقب وتوجه نشاطاتها بشكل يضمن سلامة القرارات ودقة المعلومات المالية، ويعزز الثقة في أنظمتها المحاسبية، فالرقابة الداخلية لا تقتصر على مجرد إجراءات محاسبية أو تنظيمية، بل تعد نظاماً شاملاً يهدف إلى حماية الأصول، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

لقد تطورت الرقابة الداخلية في الفكر المالي والإداري لتصبح مكوناً استراتيجياً من مكونات الحوكمة المؤسسية، إذ تساهم في الحد من مظاهر الفساد وسوء التسيير، وتساعد الإدارة العليا على تقييم الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة. كما أن الفعالية الحقيقية للرقابة الداخلية لا تُقاس فقط بقدرتها على كشف الأخطاء أو حالات الغش، بل بمدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي المقابل، يعد الأداء المالي مرآة تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية ومدى قدرتها على التوازن بين السيولة، الربحية، والاستقرار المالي. فالأداء المالي هو المؤشر الذي يقيس كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ومدى فاعلية القرارات الإدارية في تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع. وهو بذلك يمثل أداة لتقييم درجة الكفاءة في التسيير، وكشف الاختلالات مبكراً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويظهر الترابط الوثيق بين الرقابة الداخلية والأداء المالي في كون الأولى تمثل وسيلة أساسية لتحسين الثاني، إذ أن وجود نظام رقابي فعال يساهم في تعزيز الثقة في البيانات المالية، ويقلل من الأخطاء والانحرافات، ويوفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة. فكلما كانت الرقابة الداخلية محكمة ومتطورة، انعكس ذلك إيجاباً على جودة الأداء المالي للمؤسسة من

خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وخفض التكاليف، وتحسين العائدات، وضمان الاستقرار المالي على المدى الطويل.

وفي السياق الجزائري، تكتسي الرقابة الداخلية أهمية مضاعفة داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، لما تواجهه من تحديات مرتبطة بتعدد مصادر التمويل وتداخل الصلاحيات وكثرة المعاملات المالية. ومن بين هذه المؤسسات يبرز الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS كأحد أهم الهياكل الحيوية التي تلعب دوراً استراتيجياً في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية للدولة، حيث يسهر على ضمان خدمات اجتماعية وصحية تمس حياة المواطن بشكل مباشر، مما يتطلب كفاءة عالية في الأداء المالي وصرامة في نظام الرقابة الداخلية لضمان استدامة موارده وحسن تسييرها . وعلى المستوى المحلي تبرز وكالة الأغواط كنموذج تطبيقي للدراسة، إذ تُعد من بين الوكالات النشطة التي تعرف حجمًا كبيراً من العمليات المالية والإدارية اليومية، مما يجعلها بيئة مثالية لتحليل العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المالي. فمن خلال تقييم فعالية النظام الرقابي الداخلي بالوكالة ومدى انعكاسه على نتائجها المالية، يمكن الوصول إلى فهم أعمق لدور الرقابة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

أولاً: الإشكالية

مما تقدم يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عموماً، وبالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالأغواط على وجه الخصوص؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتصلة بنيوياً ووظيفياً بهذه

الدراسة وهي:

- 1- كيف تساهم البيئة الرقابية لنظام الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة؟
- 2- كيف يساهم تقييم المخاطر لنظام الرقابة الداخلية على تحسين الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة؟

- 3-كيف تساهم الأنشطة الرقابية بتحسين الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة؟
- 4-كيف تساهم المعلومات والاتصالات بتحسين الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة؟
- 5-كيف تساهم المراجعة أو تقييم الأداء على تحسين الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية التي تم طرحها سابقا سوف ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

تؤثر فعالية نظام الرقابة الداخلية بشكل إيجابي على تحسين الأداء المالي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.

وانطلاقا من الفرضية الرئيسية تنبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- 1- تؤثر البيئة الرقابية تأثيرًا إيجابيًا على تحسين الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة.
- 2- يساهم تقييم المخاطر ضمن نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة.
- 3- تؤثر الأنشطة الرقابية تأثيرًا إيجابيًا على مستوى الأداء المالي للصندوق محل الدراسة.
- 4- تؤدي فعالية نظم المعلومات والاتصال داخل الصندوق محل الدراسة إلى تحسين جودة الأداء المالي.
- 5- تسهم آليات المتابعة والتقييم في تعزيز كفاءة الأداء المالي في الصندوق محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، لا سيما في مجال تعزيز الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات العمومية، مما يجعل موضوع الرقابة الداخلية ذا أهمية استراتيجية في دعم الأداء المالي وترشيد الإنفاق العام، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية وسعيها نحو تحقيق كفاءة التسيير وترشيد الموارد المالية. إذ لم يعد نظام الرقابة الداخلية مجرد وسيلة لمكافحة الغش أو تصحيح الأخطاء المحاسبية، بل أصبح إطارًا متكاملًا يساهم في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين أدائها المالي والإداري على حد سواء. ومن هذا المنطلق، فإن تناول هذا الموضوع يكتسي أهمية علمية وعملية في آن واحد.

وتتجسد أهمية هذه الدراسة أيضا في الجانب التطبيقي المتعلق بتشخيص واقع نظام الرقابة الداخلية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، باعتباره مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تسعى إلى تحقيق التوازن بين الخدمة العمومية وحسن التسيير المالي. ومن خلال تحليل مدى فعالية هذا النظام الرقابي وتأثيره على الأداء المالي، يمكن استخلاص نتائج عملية وتوصيات تساهم في تحسين آليات الرقابة وتطوير أساليب العمل المالي والإداري داخل المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على النقاط التالية:

- تقديم أساس نظري حول مفهوم الرقابة الداخلية، وتحديد أهميتها ومكوناتها الأساسية؛
- تقييم العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومؤشرات الاداء المالي للمؤسسة؛
- محاولة تحليل واقع نظام الرقابة الداخلية والاداء المالي المعتمد داخل صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالأغواط ؛
- اقتراح توصيات عملية لتعزيز فعالية الرقابة الداخلية بما ينعكس ايجابا على الاداء المالي للمؤسسة.

خامساً: دوافع اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيارنا لهذا الموضوع وتتمثل في:

- 1- **الدوافع الذاتية:** ينبع اختيار هذا الموضوع من اهتمام ذاتي بمجال الرقابة والمالية المحاسبة بالإضافة إلى تعزيز الرصيد المعرفي في مجال التدقيق والرقابة الداخلية في سياق المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تواجه تحديات متزايدة على الاداء المالي، حيث جاءت هذه الدراسة لتجسيد رغبة الطالبة في تعمق الفهم النظري والعملية نحو الوقاية الداخلية وأبعاد ومكوناتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسة.
- 2- **الدوافع الموضوعية:** تعود إلى الأهمية المتزايدة التي أصبحت توليها المؤسسات العمومية الجزائرية لنظم الرقابة الداخلية كوسيلة لضمان الكفاءة المالية، إضافة إلى ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط الرقابة الداخلية بالأداء المالي في قطاع الضمان الاجتماعي.

سادساً: حدود الدراسة

تحدد معالم هذه الدراسة وفق ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1-الحدود الزمانية: تمتد الفترة الزمنية للدراسة من سنة 2021 إلى سنة 2024 حيث يتم تحليل القوائم المالية الرسمية للصندوق محل الدراسة خلال الفترة 2021-2024 بغرض قياس ادائها المالي، بالإضافة إلى إجراء مقابلات نوعية ميدانية مع عدد من اطارات المؤسسة من خلال فترة 28سبتمبر إلى 16 أكتوبر 2025 كهدف تدعيم الجانب الكيفي وتحقيق فهم أعمق لأبعاد الظاهرة المدروسة.

2-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة من حيث النطاق الجغرافي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالأغواط.

3-الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة حول تحليل دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتم حصر الموضوع في الجوانب المالية والمحاسبة لنظام الرقابة الداخلية، كما ان الدراسة تناولت النظام المطابق فعليا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بالاغواط.

سابعاً: منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة وسعيًا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد مزيج من المناهج والأساليب العلمية المتكاملة، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يجمع بين الجوانب النظرية والتحليلية والميدانية. وقد تمثلت هذه المناهج فيما يلي:

1-المنهج الوصفي: استُخدم هذا المنهج في الإطار النظري من أجل عرض وتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بكلٍ من نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي، مع الاعتماد على الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

2-المنهج التحليلي: تم توظيفه في الجانب التطبيقي من خلال تحليل القوائم المالية الخاصة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024، وذلك بهدف تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وقياس مؤشرات أدائها المالي واستنتاج نقاط القوة والضعف في تسييرها المالي.

3-أسلوب دراسة الحالة: اعتمد هذا الأسلوب الميداني لتطبيق المفاهيم النظرية على واقع عملي، من خلال تحليل حالة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط. وقد شمل ذلك دراسة الوثائق المالية الرسمية وإجراء مقابلات ميدانية مع عدد من إطارات المؤسسة خلال الفترة الممتدة من 28 سبتمبر إلى 16

أكتوبر 2025. مما ساهم في ربط الجانب النظري بالتطبيقي، وتقديم رؤية واقعية حول فعالية نظام الرقابة الداخلية وأثره في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقابلات أجريت بعد انتهاء الفترة المالية محل التحليل، وذلك بغرض تفسير النتائج الكمية وتدعيمها بمعطيات نوعية حول فعالية نظام الرقابة الداخلية وأثره على الأداء المالي وليس لقياس الأداء خلال سنة 2025 التي لم تصدر بشأنها بعد قوائم مالية رسمية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة جملة من التحديات على المستويين النظري والميداني، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محدودية المراجع المحلية التي تنازلت موضوع الرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية الجزائرية وهو ما تطلب الجهد الإضافي في جامع توثيق معلومات النظرية والميدانية ؛
- ضعف تجاوب بعض المسؤولين أثناء إجراء المقابلات، إما نتيجة التحفظ في مشاركة البيانات المالية الدقيقة أو بسبب ضغط المهام، مما أثر جزئياً على عمق المعلومات النوعية المحصلة.

تاسعا: الدراسات السابقة

تطرقت بعض الدراسات لموضوع الرقابة الداخلية وموضوع الأداء المالي وتناولته من زوايا مختلفة ومن بين الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة نجد ما يلي:

1-دراسة توام زاهية بعنوان: التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2015/2016.

سعت هذه الأطروحة إلى دراسة التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيق هذه التطورات في البنوك الجزائرية، بهدف تحليل دور المراجعة الداخلية الحديثة في تحسين الأداء، وكانت إشكالية الدراسة تركز حول مدى فعالية تطبيقات المراجعة الداخلية الحديثة. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية كمية ونوعية في تحليلها، وخلصت إلى أن المراجعة الداخلية المعاصرة هي نشاط تأكيدي واستشاري مصمم لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة، والمساعدة في إنجاز

أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر والرقابة

2-دراسة دبي علي الهادي فضيلة بعنوان : مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية ، دراسات اقتصادية، مجلد 18، العدد 01، جامعة المسيلة افريل 2024.

استهدفت هذه الدراسة إبراز مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية، وتناولت إشكالية مدى قدرة وفعالية نظام الرقابة الداخلية على تدعيم هذه الأسس، وقد اعتمدت الدراسة على التحليل النظري والمراجعة الأدبية للربط بين المفهومين. وخلصت الدراسة إلى أن تطور مفهوم الرقابة الداخلية عزز الحاجة إلى الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة وحقوق المساءلة لضمان حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة.

3-دراسة احمد ميلي سمية بعنوان: دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمسيلة، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة خميس مليانة، نوفمبر 2020.

جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز الأهمية البالغة لوظيفة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، ودورها في تحقيق الأمن والسلامة البنكية، ونزاهة المعلومات المالية، لمعالجة إشكالية مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك، واستخدمت الدراسة دراسة حالة تطبيقية على الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التطورات الأخيرة في الميدان البنكي استوجبت اتخاذ إجراءات عاجلة لحماية المال العام، مما يؤكد أن الرقابة الداخلية تلعب دوراً حيوياً في ضمان امتثال البنوك للتشريعات.

4-دراسة على بحري بعنوان "تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة 2011-2016، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جامعة الجلفة، جويلية 2018.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية العمومية التي تؤدي دوراً تنموياً، وكانت إشكالية الدراسة تدور حول مدى قدرة النسب المالية، التي تم استخدامها

كأداة تحليل، على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بدقة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة حققت بعض نقاط قوة، إلا أن نقاط الضعف كانت أكثر، وهو ما جعل الباحث يحكم على أن الأداء المالي يبقى ضعيفاً في العموم، مما يستوجب على الإدارة تطبيق الإجراءات التصحيحية المذكورة.

التعليق والتحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال استعراض هذه الدراسات، يمكن استخلاص الملاحظات التحليلية التالية:

من حيث الموضوع: تناولت الدراسات السابقة موضوع الرقابة الداخلية والأداء المالي كل على حدة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الربط التكاملي بينهما من خلال تحليل أثر نظام الرقابة الداخلية بمكوناته الخمسة على الأداء المالي في مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي.

من حيث المجال التطبيقي: ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع البنكي أو الصناعي، في حين تميزت هذه الدراسة بكونها تطبق على مؤسسة عمومية اجتماعية (CNAS).

من حيث المنهجية: اتبعت بعض الدراسات مقارنة كمية بحتة (مثل دراسة علي بحري)، وأخرى نوعية أو تحليلية (مثل دبي فضيلة). أما هذه الدراسة فتتبنى مقارنة مزدوجة كمية ونوعية تجمع بين التحليل المالي والدراسة الميدانية للمقابلات، ما يعزز دقة النتائج.

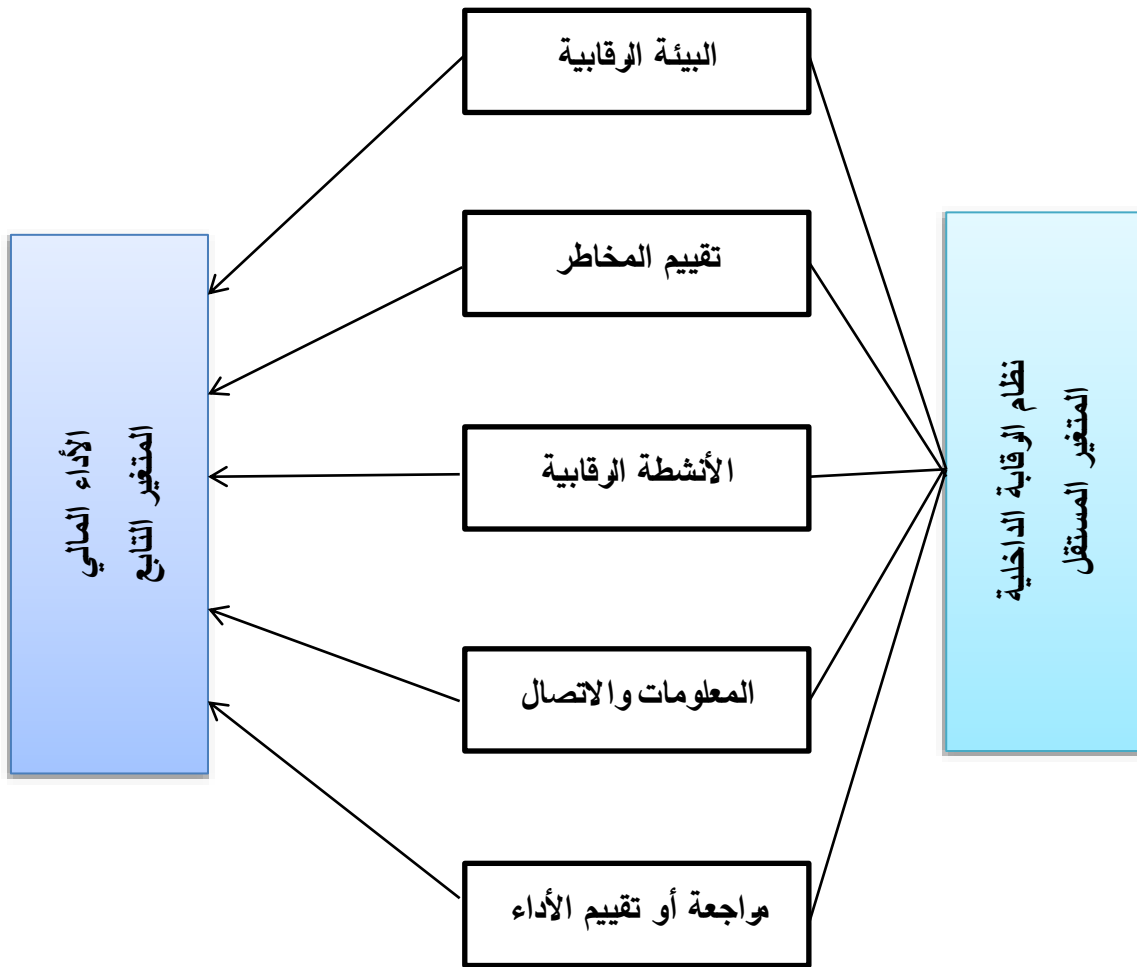
من حيث النتائج: أجمعت الدراسات السابقة على أن الرقابة الداخلية تؤدي دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي وضمان الشفافية، لكنها لم تتعمق في قياس العلاقة بين الأبعاد التفصيلية للنظام الرقابي والأداء المالي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة فيه.

عموماً تتميز الدراسة الحالية بأنها توسّع نطاق التحليل من مجرد تقييم آليات الرقابة إلى اختبار العلاقة السببية المباشرة بين مكونات نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي في مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي. وبذلك تساهم في سدّ فجوة معرفية في الأدبيات الجزائرية، وتقدم إطاراً تطبيقياً يمكن تعميمه على مؤسسات عمومية أخرى.

عاشرا: نموذج و هيكل الدراسة

1- نموذج الدراسة:

الشكل 01-م: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- هيكل الدراسة: لمعالجة إشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية ولتأكيد صحة الفرضيات السابقة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، إضافة إلى مقدمة وخاتمة عامة.

في **الفصل الأول** تناولنا الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية والأداء المالي، تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث خصص المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء المالي وقد تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم وأهمية التوازن المالي، أما المطلب الثاني مفاهيم عامة حول الأداء المالي، كما ذكرنا في المطلب الثالث مؤشرات التوازن المالي. وتناولنا في المبحث الثاني الإطار العامة للرقابة الداخلية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وهي كالاتي المطلب الأول مفهوم الرقابة الداخلية وتطرقنا في المطلب الثاني أبعاد ومكونات نظام الرقابة الداخلية، كما ذكرنا في المطلب الثالث النماذج الدولية للرقابة

الداخلية. وتناولنا في المبحث الثالث العلاقة التفاعلية بين الرقابة الداخلية والأداء المالي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي، في المطلب الأول أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ حوكمة شركات، وتطرقنا في المطلب الثاني العلاقة بين الرقابة الداخلية إدارة المخاطر وللحوكمة، كما ذكرنا في المطلب الثالث العلاقة بين الرقابة الداخلية والكفاية المالية.

أما **الفصل الثاني** فكان دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالأغواط وتمت معالجته من خلال ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، وقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول لنبذة تعريفية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، وفي المطلب الثاني تناولنا تحليل الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الأغواط CNAS، وفي المطلب الثالث مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالأغواط. وتطرقنا في المبحث الثاني الى تحليل وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وقسم هذا المبحث الى ثلاث مطالب، حيث تطرقنا في المطلب الأول عرض عام للقوائم المالية بالمؤسسة، والمطلب الثاني تحليل مؤشرات الأداء المالي بالمؤسسة، وفي المطلب الثالث تشخيص الوضعية المالية بالمؤسسة، وفي ختام هذا الفصل تناولنا في المبحث الثالث التحليل الميداني للمقابلات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، و تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى عرض المقابلات وتناولنا في المطلب الثاني تحليل نتائج المقابلات الميدانية و تطرقنا في المطلب الثالث إلى التقييم الذاتي أثناء عملية تحليل المقابلات.

وفي الأخير تم التوصل الى خاتمة، وبالنسبة إلى الخاتمة فقد تم من خلالها عرض ملخص لأهم ما جاء في هذه الدراسة كما تضمنت استعراض نتائج الفرضيات ونتائج الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي تصب في فائدة المؤسسة محل الدراسة وتم أيضا تحديد آفاق الدراسة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقابة
الداخلية والأداء المالي

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة مالية تتسم بالتغير والتسارع إلى تعزيز نظمها الإدارية والمالية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية في تسيير مواردها، وهنا يبرز نظام الرقابة الداخلية كأداة أساسية تمكّن المؤسسة من حماية أصولها وضبط عملياتها المالية والإدارية، بما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق فإن الرقابة الداخلية لا تعد مجرد إجراءات محاسبية، بل منظومة متكاملة تعمل على الوقاية من الأخطاء والانحرافات، وتوفير المعلومات الموثوقة اللازمة لاتخاذ القرار. وباعتبار الأداء المالي المقياس الحقيقي لنجاعة التسيير ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق استقرارها واستدامتها المالية، فإن العلاقة بين فعالية نظام الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المالي تمثل محوراً أساساً في تحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي. ولتحقيق ذلك، جاء هذا الفصل موزعاً على ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء المالي ؛
- المبحث الثاني: الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية؛
- المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين الرقابة الداخلية والأداء المالي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء المالي

يعد كل من التوازن المالي والأداء المالي من الركائز الأساسية لسلامة واستمرارية المؤسسة الاقتصادية، إذ يعكسان مدى قدرتها على إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق الاستقرار في هيكلها المالي. فالتوازن المالي يُبرز قدرة المؤسسة على التوفيق بين مواردها واستخداماتها، في حين يعكس الأداء المالي مدى كفاءتها في توظيف هذه الموارد لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية للتوازن المالي والأداء المالي، مع بيان أهميتهما ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيهما، باعتبارهما الأساس في تقييم الوضع المالي للمؤسسة وجودة تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوازن المالي

يعد التوازن المالي أحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية ويتجلى هذا المفهوم في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مواردها واستخداماتها بشكل يضمن استقرارها المالي وسيتناول هذا المطلب توضيح مفهوم التوازن المالي وأهميته في دعم الأداء المالي واستدامة المؤسسة.

أولاً: مفهوم التوازن المالي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التوازن المالي، وسنقوم فيما يلي بعرض أبرزها وتوضيح مضمونها.

يعرف التوازن المالي بأنه التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية للمؤسسة واستعمالاتها، ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، وهو يعتبر الهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس استقرارها المالي ويمكن دراسة التوازن المالي من خلال التوازنات الفرعية التالية:¹

¹ عبد الفتاح سعيد السرطاوي و عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، جامعة مسيلة، ديسمبر 2019، ص 151.

➤ رأس المال العامل: وهو ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة لتمويل الأصول المتداولة؛

➤ الاحتياجات من رأس المال العامل وهي رأس المال العامل الأمثل؛

➤ الخزينة الصافية هي مجموعة الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة معينة.

يتركز مفهوم التوازن المالي على مدى التوافق بين مصادر التمويل واستخداماتها في الأصول من حيث الآجال الزمنية للاستحقاق، وهو إمكانية تطبيق منهج التغطية في التمويل أي تحقيق مبدأ الملائمة بمعنى ضرورة تمويل كل أصل عن طريق مصدر تمويلي بنفس الاستحقاق تقريباً¹.

يتمثل التوازن المالي في توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن وبأدنى تكلفة واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي لتحقيق المؤسسة توازناً مالياً جيداً أي يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها العامة وديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها وتجنباً لوقوعها في عسر مالي الذي قد يؤدي بها إلى الإفلاس². ويوجد حسب المختصون نوعين من التوازنات المالية وهي³:

➤ **التوازن المالي في المدى الطويل والمتوسط:** ويعتبر مؤشر رأس المال العامل مقياساً له وسنتطرق إليه لاحقاً؛

➤ **التوازن المالي في المدى القصير :** ونتعرف عليه من خلال وضعية الخزينة كما ينطوي تحليل التوازن المالي كذلك على دراسة شروط التمويل التي تعكس سياسة المؤسسة في مجال الاستدانة ومدى اعتمادها على أموال الغير في تغطية الاحتياجات الغير متاحة وكذا درجة تحكمها في استخدام تلك الموارد.

¹ المهدي حجاج و بلال شخي، تفسير أثر الإهلاك على التوازن المالي في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي، ديسمبر 2014 ، ص 252.

² عالمي العالية، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة الدراسات الفلسفية، المجلد 01 العدد 01، جامعة الجلفة، مارس 2018، ص 170.

³ نفس المرجع السابق.

كما نجد أيضا أن مفهوم التوازن المالي مرتبط ببعض المفاهيم، التي يمكن حصرها فيما يلي¹:

1- السيولة : تعني الاحتفاظ بجزء من موجودات المؤسسة في شكل نقديّات، الأمر الذي يتطلب ضرورة تكييف خزينة المؤسسة مع طبيعة ومستوى نشاطها، و ذلك بالشكل الذي يضمن السيولة التي تفي بمواجهة المصاريف والنفقات الناتجة عن النشاط الاستغلالي ونخص بالاساس الدائنين على المدى القصير، حيث تقاس السيولة بالسرعة التي يمكن أن تحول بها الاصول إلى نقديّات دون خسارة في القيمة، وبالتالي فهي تتوقف على عاملين وهما المدة الزمنية لتحويل الأصل إلى نقدية والتكلفة المترتبة عن ذلك.

تنشأ الحاجة في المؤسسة إلى السيولة، بفعل تباين وتباعد عمليات الشراء والإنتاج والبيع وما يترتب عليه بصفة مباشرة على التدفقات النقدية للإستغلال، باختلاف المهل المقدمة للعملاء والممنوحة من طرف الموردين، قد يطرح حاجة المؤسسة إلى السيولة لشراء مادة أو لسد مصروف مستحق حان أجله، إذا لم يتم تحصيل قيمة المبيعات بعد.

الأهم في مستوى السيولة، أنه لا يجب أن يحدد بطريقة عشوائية، و أن لا يكون بمستويات تفوق الحاجة إليها، فعلى الرغم من وجود المؤسسة في وضع نقدي جيد من خلال توفرها على السيولة، يبقى العائد على الاستثمار هو الوجهة المقابلة التي تعكس مردودية هذا الرصيد، ويقود ذلك إلى تحليل ومراقبة المؤسسة لتدفقاتها النقدية .

2- الملاءة : هي قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها لاسيما الديون ذات المدى المتوسط والطويل قد يخلط البعض بين السيولة والملاءة ، رغم أن الغاية من تحقيق كل منهما مختلفة فيمكن أن تكون المؤسسة قادرة على تسديد ديونها من دون حيازتها على سيولة كافية، أي عدم قدرتها على الاستجابة لإلتحقاق القصير الاجل والعكس صحيح، حيث يمكن أن تحوز المؤسسة على قيم جاهزة في المدى القصير، مع ثقل ديونها المتوسطة والطويلة الاجل .

3- المردودية: تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة على توليد فائض، حيث يعتبر الاستثمار ذو مردودية في حالة ما نتج عنه تدفقات نقدية داخلية تزيد عن التدفقات النقدية الخارجة .تختلف

¹ أدحيم سامية، دراسة أثر التسيير الأمثل للأصول المتداولة على التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الفارج لوجستيك الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2016، ص ص 42، 43.

المردودية عن الربح بحيث أنها لا تعبر فقط عن الفائض الناتج عن التدفقات، بل تتعدى ذلك إلى تقييم فعالية تخصيص موارد المؤسسة.

4- الاستقلالية المالية: يرجع طرح هذا الهدف إلى لجوء المؤسسة لتمويل احتياجاتها من الدائنين الخارجيين، الأمر الذي يقلص من حريتها في عملية اتخاذ القرارات المالية بفعل الالتزامات التي تنشأ عن عقود الاستدانة. ولكي تتفادى المؤسسة آثار التمويل الخارجي، فهي تحاول الرفع من تمويلها الذاتي واللجوء إلى مصادرها الداخلية كلما سمحت الفرصة بذلك. ويرتبط هذا الهدف بتحقيق الملاءة الذي يرتبط بدوره بهدف السيولة.

ثانياً: أهمية التوازن المالي

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق التوازن المالي بين السيولة والربحية وأن تحافظ عليه باستمرار، حيث أن المؤسسة تحبذ أن تتوفر لديها سيولة كبيرة من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تعمل على تحقيق مردودية عالية اعتماداً على استثمار أكبر قدر ممكن من أموالها، كما تتجنب الاقتراض قدر الإمكان، تجنباً للأخطار عدم القدرة على تسديدها، وتكمن أهمية التوازن المالي فيما يلي¹:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخرينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها؛
- تقدير العائدات من فرص الاستثمار المتاحة؛
- فرض الرقابة الداخلية على تدفقات الأموال الداخلية والخارجية؛
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتعرف على مدى الاستخدام العقلاني للموارد .

إن قاعدة التوازن المالي في المؤسسة تستند إلى عدة عوامل، فهي تعتمد على جعل مختلف المتغيرات في حالتها المثلى، ومن بينها مبدأ الملاءمة، الذي يعني تخصيص الموارد الدائمة لتغطية الاحتياجات الدائمة وتخصيص الموارد الدورية لتغطية الاحتياجات الدورية، للحفاظ على الحد الأدنى من التوازن المالي وجعل الخزينة في حالتها المثلى. ويتحقق ذلك من خلال التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار، بحيث يتم تمويل الأصول الثابتة

¹ مسعود بويباون ، تقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج دي بونت دراسة حالة: مؤسسة saniak عين الكبيرة بسطيف، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، جامعة تبسة، ديسمبر 2021، ص ص 199، 200.

بموارد مستقرة وطويلة الأجل تضمن استمرارية النشاط دون ضغوط مالية، في حين تغطي الاحتياجات المؤقتة بـموارد قصيرة الأجل تتناسب مع طبيعتها الدورية. إن احترام هذه القاعدة يضمن للمؤسسة استقرارها المالي، ويُجنبها الوقوع في مشكلات السيولة أو الإفراط في المديونية، كما يُسهم في تحقيق مرونة مالية تسمح لها بمواجهة التقلبات الاقتصادية والتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال. وبالتالي فإن التوازن المالي ليس حالة ثابتة بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب المتابعة والتحليل الدوري لمصادر التمويل واستخداماتها قصد المحافظة على الوضع الأمثل الذي يضمن استدامة النشاط وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

يعد الأداء المالي من المفاهيم الأساسية في مجال تسيير المؤسسات، إذ يعكس مدى كفاءتها في استخدام مواردها المالية لتحقيق أهدافها الاقتصادية. ويُعتبر تحليل الأداء المالي أداة ضرورية لتقييم وضع المؤسسة، والكشف عن نقاط القوة والضعف في نشاطها المالي، مما يُمكن من اتخاذ قرارات رشيدة في مجالات التمويل والاستثمار والتسيير.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المطلب جملة من المفاهيم العامة المرتبطة بالأداء المالي، من حيث تعريفه، وأهميته، إضافةً إلى العوامل المؤثرة فيه.

أولاً : تعريف الأداء المالي

الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة المعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الإقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة¹. و يبرز هذا التعريف أن الأداء المالي ليس مجرد تحليل حسابي للأرقام، بل هو تشخيص شامل للصحة المالية للمؤسسة، أي مدى قدرتها على

¹ عبد الغني دادن، 'قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -دراسة حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص36

تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات، وعلى خلق القيمة المضافة والاستمرارية في بيئة تنافسية ومتقلبة.

كما يمكن تعريف الأداء المالي بأنه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف الممكنة.¹

كما يعرف الأداء المالي على أنه استخدام مؤشرات مالية لقياس مدة انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المؤسسات، ويساهم في إتاحة الموارد المالية والتزويد بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.²

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق للمؤسسات حيث يركز على استخدام المؤشرات المالية القياس مدى انجاز الأهداف، يساهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق الأهداف.³

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو عملية تحليل وتقييم شاملة لوضع المؤسسة المالي تهدف إلى تشخيص مدى كفاءتها في استخدام مواردها المالية وفعاليتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية، من خلال قياس قدرتها على خلق القيمة، وضمان الاستمرارية ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بالاعتماد على البيانات المحاسبية والمالية المستخرجة من الميزانية العامة، وجدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة، مع أخذ البيئة الاقتصادية والقطاع الصناعي بعين الاعتبار. ويمثل الأداء المالي انعكاساً مباشراً لنجاح المؤسسة في تحقيق التوازن بين مواردها واستخداماتها، ومدى قدرتها على تحقيق الربحية، والسيولة، والاستقرار المالي، بما يُمكنها من تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

¹ إسكندر نشوان وآخرون، أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2018، ص 426

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، من 45

³ فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008 ص222.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة من عدة جوانب وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات من ذوي العلاقة بالمؤسسة خدمة لمصالحهم لما يوفره الأداء المالي من معلومات لترشيد قراراتهم المالية، بالإضافة لذلك أنه يمكن من متابعة أعمال المؤسسة ومراقبة أوضاعها ومستويات أدائها بالموارد المتاحة والأهداف المسطرة¹. وبشكل عام يمكن تلخيص أهميته فيما يلي:²

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته؛
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
- كما يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:³
- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة المعرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادر المالية وإستثمارها؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويد مستخدمي البيانات المالية بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية، بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

ثالثا: أهداف الأداء المالي

يعمل الأداء المالي على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

¹ بحري على ، تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة 2016/2011، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جامعة الجلفة، جويلية 2018، ص354.

² بومصباح صافية وبلعجوز الحوسين ، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات - دراسة العينة من المؤسسات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 03 ، العدد 01، جامعة المسيلة ، ديسمبر 2018، ص 274.

³ كبلوتي حمزة وسعيداني محمد السعيد ، أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، محلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، مارس 2018، ص 43، 44.

⁴ خماسية أيمن، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي - دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة - هيلوبوليس للفترة 2020/2021، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2020/2021 ص61.

1-التوازن المالي: وهو هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس الاستقرار المالي للمؤسسة، ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس مال ثابت الأموال القائمة التي تسمح بالاحتفاظ به به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها .

2-نمو المؤسسة: ويعتبر عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فان قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية كما أن نمو المؤسسة يعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء والإستمرار .

3-الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات ونقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح وهي بذلك تغير عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكتب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

4-السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أبي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على مواجهة التزاماتها، أما التوازن المشكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي المواد قصيرة الأجل.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء المالي إلى قسمين، والتي تتمثل في العوامل الخارجية والعوامل الداخلية

أولاً: العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي

تواجه معظم المؤسسات مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي منها: ¹

- منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس نوع النشاط؛
- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تطبق على المؤسسات؛
- الحالة الاقتصادية والسياسة والمالية للدولة؛

¹ خماسية أيمن، مرجع سبق ذكره، ص62.

➤ درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية المؤسسة.

وهناك صعوبة تواجه إدارة المؤسسة للتحكم في هذه العوامل الخارجية حيث أن أقصى ما تستطيع فعله. المؤسسة هو توقع الأحداث المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية، ومحاولة إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك المؤسسة المتوقع وذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في المستقبل.

ثانيا: العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي

وتتلخص هذه العوامل فيما يلي:¹

1-الهيكل التنظيمي:هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداة المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.

2-المناخ التنظيمي:هو شفافية التنظيم واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء. ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

¹ قدور إكرام و سلطان ساهام، دور الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات (SCS) للفترة 2016-2018، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قالم، الجزائر، 2018/2019 ص ص 32، 33.

3- التكنولوجيا: في عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات ويندمج تحت التكنولوجيا، عدد من أنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الملائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية .

4- الحجم: يقصد بالحجم هو تنسيق المؤسسات الى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها: اجمالي الموجودات، اجمالي الودائع، اجمالي المبيعات اجمال القيمة المضافة، ويعتبر الحجم مع العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسات، فقد يشكل الحجم عائقا على أداء المؤسسة حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة. وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي

تعد مؤشرات الأداء المالي أدوات تحليلية هامة تساهم في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد قدرتها على تحقيق الاستقرار والاستدامة المالية ويندرج ضمن هذه المؤشرات كل من النسب المالية العامة ونسب التوازن المالي التي توفر مؤشرات كمية دقيقة لقياس الأداء المالي واتخاذ القرارات الرشيدة.

أولاً: النسب المالية

فيما يلي يمكن توضيح أهم النسب المالية التي تستعين بها المؤسسات في تشخيص وضعيتها المالية:

1-نسب السيولة: نسب السيولة هي مجموعة من النسب تعكس الوضعية المالية للمؤسسة على المد القصير، أي مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، لأن اكتسابها للسيولة النقدية عند حلول تواريخ استحقاق الالتزامات يجعلها في منأى عن المخاطر المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها، وتقاس نسب السيولة من خلال المؤشرات التالية¹:

1-1- نسبة السيولة العامة (التداول): وهي من أكثر نسب السيولة استخداما، حيث تقس مدى قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل أصولها المتداولة، والتي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية خلال فترة مالية واحدة عندما يحل موعد استحقاق هذه الالتزامات، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة (التداول) = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

نسبة السيولة العامة > 1: معناه أن المؤسسة تتمتع بسيولة كبيرة وبالتالي يمكنها مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وقدرتها على الوفاء.

نسبة السيولة العامة < 1: معناه أن المؤسسة في وضعية حرجية وتجد صعوبة في مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل، فعلى المؤسسة أن تزيد في قيمة الأصول المتداولة أو تخفض من الديون القصيرة الأجل

1-2- نسبة السيولة السريعة (المختصرة): تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الأجل انطلاقا من حقوقها دون اللجوء إلى بيع مخزونات خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم الغير الجاهزة والقيم الجاهزة أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال (المخزونات)، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة

ولكي تكون نسبة السيولة السريعة مثالية يجب أن تكون محصورة في المجال: $0.3 < \text{نسبة السيولة السريعة}$.

¹ بوسعيدة مسعود، أثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، 2023/2022، ص 112.

1-3- نسبة السيولة الجاهزة (الفورية): تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بواسطة النقدية الموجودة تحت تصرفها، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ولكي تكون نسبة السيولة الجاهزة مثالية يجب أن تكون محصورة في المجال: $0.25 < \text{نسبة السيولة الجاهزة} < 0.33$

2- نسب النشاط: تستخدم هذه النسب التقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها، ونقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات، وكذا أكبر ربح ممكن، وفيما يلي أهم هذه النسب¹:

2-1- معدل دوران مجموع الأصول: تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدم في خلقها داخل المؤسسة، وتساعد دراسة هذه النسبة أو هذا المعدل ومتابعة تطوره. ويتم حساب هذا المعدل وفقا للعلاقة التالية:

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

ليس هناك معدل معياري لهذه النسب إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فإذا كان معدل المؤسسة أكبر من معدل القطاع فهذا يعني أن المؤسسة تعمل تقريبا من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر.

2-2- معدل دوران الأصول المتداولة: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

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

فهذا المعدل يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة وخلق المبيعات وبالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات دوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة

¹ العمري عبد الباسط وبوصبع عبد الفتاح، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة للفترة 2017/2018، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، 2019/2020 ص28.

وبذلك تعظيم الأداء التشغيلي وأن انخفاض معدل الدوران يعني ضعف في استغلال الأصل المتداولة في خلق المبيعات

2-3- معدل دوران الأصول الثابتة: يحسب وفق العلاقة الآتية:

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة

كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياساً بمعيار المقارنة المستخدم كلما زادت الكفاءة الإدارية خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.

3- نسب المديونية: تعد نسب المديونية من المؤشرات الهامة التي تهم الملاك والمقرضين، حيث يمكن من خلالها تحديد مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها بهدف تحقيق الأرباح، وتقاس نسب المديونية من خلال المؤشرات التالية¹:

3-1- نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول: وتسمى بنسبة الرافعة المالية والتي تشير إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تمويل أصولها، حيث أن انخفاض هذه النسبة يدل على انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، أما ارتفاعه فيشير إلى انخفاض مساهمة حقوق الملكية في أصول المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة هذه المخاطر وصعوبة الحصول على قروض إضافية حيث يحجم المقرضون عن تقديم القروض للمؤسسة، بالإضافة إلى صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها مما يعرض المؤسسة إلى احتمالات العسر المالي، وبالتالي التصفية خصوصاً عندما تنخفض التدفقات النقدية المتوقعة وبشكل مفاجئ، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الرافعة المالية = مجموع الديون / مجموع الأصول

3-2- نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي حقوق الملكية: توضح هذه النسبة مدى الاعتماد على الديون بنوعها كمصدر من مصادر التمويل مقارنة بمصادر التمويل الداخلية حقوق (المساهمين)، ولا شك أن مساهمة الملاك بالجزء الأكبر من تلك الأموال يزيد من اطمئنان الدائنين على مقدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها. وبالتالي فهذه النسبة تقيس مدى مساهمة الدائنين

¹ بوسعيدة مسعود، مرجع سبق ذكره، ص115.

في أموال المؤسسة مقارنة بمساهمة الملاك، حيث أن انخفاض هذه النسبة تدل على انخفاض المخاطر التي قد يتعرض لها كل من الدائنين والمساهمين، أما في حالة ارتفاعه فإن المؤسسة ستجد صعوبة كبيرة في الحصول على أموال إضافية عن طريق القروض أو الديون كما سبق توضيحه من نسبة الديون إلى إجمالي الأصول، وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة الديون إلى حقوق الملكية} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع حقوق الملكية}$$

3-3- نسب تغطية الفوائد : توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على خدمة ديونها، أي قدرتها على دفع الفوائد وذلك من خلال ما تحققه المؤسسة من أرباح، وهي تبين إلى أي مدى يمكن لأرباح المؤسسة أن تنخفض ولا يزال باستطاعتها خدمة ديونها، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل على قدرة المؤسسة على سداد الفوائد بشكل أكبر وتزداد ثقة المقرضين بالمؤسسة، حيث أن استقرار هذه النسبة لفترات متتالية يمكن المؤسسة من الحصول على الأموال اللازمة بسهولة وبفائدة أقل، ومن نقاط ضعف هذه النسبة أن الفائدة ليست الالتزام الوحيد للمؤسسة فهناك التزامات أخرى كأقساط القروض وأجور الآليات المستأجرة وأرباحاً لأسهم الممتازة وغيرها، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تغطية الفوائد} = \text{الربح قبل الفائدة والضريبة} / \text{الفوائد}$$

4- نسب الربحية: إذا كانت الإيرادات تمثل نقطة البداية للأداء المالي، فإن الربحية تمثل النتيجة النهائية لجميع جهود وأنشطة المؤسسة باعتبارها المقياس الكلي للأداء المالي، حيث تعرف الربحية بأنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأرباح، فتحقيقها تعني التحسن في الأداء المالي للمؤسسة وقدرتها على مواكبة النمو والتطور العالمي، كما أن تحقيق ربح ملائم بعد كذلك أمر مهم جداً للمحافظة على القيمة السوقية لحملة الأسهم وزيادتها، حيث أن المستثمرون يتوجهون لأسهم المؤسسات التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها، وبالمقابل يميل المستثمرون للتخلص من أسهم المؤسسات التي لا تحقق أرباحاً مقارنة بالمؤسسات المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع ونفس الظروف، ومنه

تنخفض قيمة أسهم المؤسسة في السوق المالية وتكون قد فشلت في تحقيق هدف الربحية، وتقاس نسب الربحية من خلال المؤشرات التالية¹:

4-1- معدل العائد على الأصول ROA: ويقيس كفاءة إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح من مجمل استثماراتها في الأصول، أي مدى قدرة الدينار المستثمر في الأصول بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل الأصول على توليد الأرباح، حيث تبحث المؤسسات دائماً عن الزيادة في مؤشر العائد على الأصول إذ يدل ارتفاعه على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية للمؤسسة، وكلما كان هذا المؤشر مرتفع مقارنة بمتوسط الصناعة أو بالسنوات السابقة لنفس المؤسسة كلما كان أداء المؤسسة أفضل وأنها تحقق أرباحاً جيدة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{صافي الأرباح} / \text{إجمالي الأصول}$$

4-2- معدل العائد على حقوق الملكية ROE: بعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات الذي يبين مدى ربحية المؤسسة بالنسبة للأموال المملوكة من طرف المساهمين، حيث أنه كلما زادت قيمة هذا المؤشر عبر عن نجاح الإدارة في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الأرباح} / \text{إجمالي حقوق الملكية}$$

4-3- معدل العائد على الاستثمار ROI: يعبر هذا المؤشر على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين (حقوق الملكية والأموال المقرضة طويلة الأجل، في تحقيق عائد ملائم على تلك الأموال المستثمرة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الأرباح} / (\text{حقوق الملكية} + \text{الديون طويلة الأجل})$$

ثانياً: مؤشرات التوازن المالي:

فيما يلي يمكن توضيح مؤشرات التوازن المالي التي تعتمد عليها المؤسسات في تشخيص وضعيتها المالية وتقييم درجة استقرارها.

1- رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل من الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات تقييم التغيرات في سيولة المؤسسة، حيث يتمثل في فائض من الأموال الدائمة بعد تغطية الأصول

¹ بوسعيدة مسعود، مرجع سبق ذكره، ص110.

غير الجارية، أي ذلك الفائض من السيولة المتبقية من تمويل الأصول غير الجارية باستخدام الأموال الدائمة والذي يمكن استخدامه لتمويل الأصول الجارية، كما يعرفه على أنه ذلك الفائض في السيولة الناتج عن تسديد القروض قصيرة الأجل في آجال استحقاقها باستخدام الأصول الجارية المتحولة إلى سيولة والذي يمكن استخدامه لتمويل الأصول غير الجارية. حيث يمكن حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية أو من أسفلها كما يلي¹:

من أعلى الميزانية يتم حساب رأس المال من أعلى الميزانية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول غير الجارية}$$

من أسفل الميزانية يمكن حساب رأس المال العامل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}$$

يمكن عرض حالات رأس المال العامل كما يلي²:

الحالة 01: رأس المال العامل يساوي صفر أي أن الأصول الثابتة تساوي الأموال الدائمة وأن الأصول الجارية تساوي الخصوم الجارية. وفي هذه الحالة فإن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة فقط، أما الأصول الجارية فيتم تغطيتها عن طريق قروض قصيرة الأجل وهذه الوضعية قد تجعل المؤسسة تواجه صعوبات تمويلية في المستقبل أي أن المؤسسة تكون معرضة لمخاطر لعدم الوفاء بالتزاماتها، وتسمى هذه الوضعية بقاعدة التوازن المالي الأدنى.

الحالة 02: رأس المال العامل أكبر من صفر أي موجب في هذه الحالة تكون الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، فيتحقق بذلك هامش أمان يتمثل في رأس المال العامل.

الحالة 03: رأس المال العامل أقل من صفر في هذه الحالة تكون الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة، والأصول المتداولة أقل من الخصوم المتداولة.

1 بنية محمد، مطبوعة في التحليل المالي، محاضرات في مقياس التحليل المالي، السنة الأولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات الفندقية والسياحية، جامعة قلمة، 2008/2009، ص14.

2 ولد عبد الجليل الشيخ، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير (SONIMEK)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 63.

2- **احتياجات رأس المال العامل:** إن عدم التوافق بين مدة تحقيق الأصول الجارية وتواريخ استحقاق الخصوم الجارية يؤدي إلى ظهور احتياجات رأس المال العامل والذي يعبر عن احتياجات التمويل القصيرة المدى. بعد الإحتياج من رأس المال العامل مؤشراً مهماً للحكم على سلامة التوازنات المالية للمؤسسة، حيث يرتبط هذا المؤشر بالنشاط الإستغلالي للمؤسسة، وذلك إنطلاقاً من مبدأ أن الاستخدامات القصيرة الأجل يجب أن تغطي بالموارد القصيرة الأجل. ترتبط احتياجات رأس المال العامل بالفرق بين الإحتياجات الدورية للمؤسسة ومواردها الدورية ويمكن حسابه من خلال ما يلي¹:

إحتياجات رأس المال العامل = إحتياجات دورة الإستغلال - موارد دورة الإستغلال

أو

إحتياجات رأس المال العامل = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

خارج خزينة الأصول - خارج خزينة الخصوم

بالتالي تمثل إحتياجات رأس المال العامل الجزء من الإحتياجات الدورية التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية، قدورة الاستغلال تنتج إحتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول الجارية خاصة المخزون وحسابات الزبائن، فإذا كانت موارد الدورة غير كافية لتغطية إحتياجات الدورة ينتج عن إحتياجات رأس المال العامل. ويمكن التمييز بين الحالات التالية لإحتياجات رأس المال العامل الصافي:

الحالة 01: إحتياجات رأس المال العامل موجبة، وهذا يعني أن الديون قصيرة الأجل لم تغطي إحتياجات دورة الإستغلال فكون إحتياجات رأس المال العامل موجبة فهذا يعني أن هناك إحتياج للتمويل في دورة الاستغلال أي أن إحتياجات الدورة أكبر من موارد التمويل فيها.

الحالة 02: إحتياجات رأس المال العامل سالبة، وهذا يعني أن موارد التمويل كافية لتمويل إحتياجات التمويل في دورة الإستغلال وهذا يعني أن المؤسسة حققت فائض في دورة الاستغلال.

¹ خوري نبيل، مطبوعة في مالية المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، شعبة المالية والمحاسبة، جامعة الجزائر

الحالة 03: إحتياجات رأس المال العامل معدومة، أي أن موارد الدورة غطت إحتياجات الدورة ولا يوجد لافائض ولا نقص وهذا يعني أن هناك توازن في دورة الاستغلال.

3-الخزينة: تمثل مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً¹. ويمكن حسابه بالطرق التالية²:

الخزينة = رأس المال العامل الصافي - إحتياجات رأس المال العامل

الخزينة = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

يمكن عرض حالات الخزينة:

الحالة 01: إذا كانت الخزينة أكبر من صفر أي موجبة فهذا يدل على وجود فائض، وعلى المؤسسة أن تحسن استغلاله اعتماداً على مشاريعها التنموية المستقبلية وفترات استحقاق الديون وتحصيل الحقوق.

الحالة 02: إذا كانت الخزينة تساوي الصفر هي الحالة المثلى، أي أن المؤسسة قد استعملت كل دينار متاح لها، لكن تبقى هذه الحالة نظرية لأن نشاط المؤسسة يستدعي دائماً وجود قيمة معينة من السيولة.

الحالة 03: الخزينة أقل من الصفر، أي وجود عجز على مستوى الخزينة، وهذه الحالة السيئة قد تدفع بالمؤسسة إلى العسر المالي إذا كانت قيمة العجز معتبرة وحين وقت استحقاق الديون.

المبحث الثاني: الإطار العام للرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة المالية الداخلية أداة محورية في ضمان حسن التسيير المالي والإداري داخل المؤسسة، إذ تسعى إلى حماية أصولها وضبط عملياتها والتأكد من دقة بياناتها المالية. وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث الجوانب المفاهيمية والتنظيمية للرقابة الداخلية، من خلال

¹ مليكة زغيب وميلود بوشنقى، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 53.

² فاتح ساحل ويوسف بومدين، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس دار البيضاء، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016، ص ص 18، 19.

عرض تعريفاتها، وأهدافها، ومكوناتها الأساسية، إضافة إلى إبراز الأطر الدولية المعتمدة في تصميم أنظمتها، مثل نموذج COSO ونموذج الخطوط الثلاثة، باعتبارهما من أهم المراجع العالمية التي أرست أسس الحوكمة الرشيدة والرقابة الفعالة

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان سلامة عملياتها المالية والإدارية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهي تمثل نظاماً متكاملًا من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة، والتأكد من دقة المعلومات المحاسبية، والالتزام بالقوانين والتعليمات التنظيمية المعمول بها.

أولاً: تعريف الرقابة الداخلية

لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها في تعريف الرقابة الداخلية، وهذا باختلاف الهيئات والأطراف الصادرة عنها، ورغم الاختلاف الشكلي بين المفاهيم، إلا أنها تصب في نفس الهدف فهناك الكثير من الناس يعتقدون أن الرقابة الداخلية وضعت لأجل منع الغش من قبل الموظفين بينما هذا الغرض هو جزء من أغراض الرقابة الداخلية، وتوجد العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفت الرقابة الداخلية من قبل معهد المدققون الداخليون على أنها: الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها، والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.¹

كما عرف تقرير لجنة إجراءات المراجعة المنبثقة عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA الرقابة الداخلية بأنها تشمل على الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل ومقاييس تستخدم داخل المنشأة بقصد حماية الأصول وضمان دقة البيانات المحاسبية ورفع وتحفيز الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية.²

¹ هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 81.

² وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية مدخل علمي تطبيقي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص 81، 82.

كما عرفت منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية سنة 1977 نظام الرقابة الداخلية على أنه: مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل ضمان الحماية والحفاظ على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين النجاعة¹.

كما عرف معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا الرقابة الداخلية سنة 1978 على أنها: مجموع النظم، من مالية وغيرها، الموضوعة من قبل الإدارة، من أجل توجيه العمليات كافة بالصفة المطلوبة والفعالة، واحترام السياسات الإدارية، وحماية الأصول، وضبط الدقة في البيانات المسجلة².

كما عرف المعيار الدولي ISA400 نظام الرقابة الداخلية على أنه كافة السياسات والإجراءات الضوابط الداخلية التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة للعمل، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع اكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب³، كما عرفت لجنة COSO الرقابة الداخلية على أنها عملية تتأثر بالمؤسسة مجلس الإدارة، الإدارة وأطراف أخرى مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بالتحقق من فعالية وكفاءة التشغيل، دقة التقرير والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها⁴.

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها نظام متكامل من السياسات والإجراءات والوسائل التنظيمية التي تُقرها إدارة المؤسسة، ويُسهم فيها جميع المستويات الإدارية، بهدف ضمان تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفعالية، من خلال حماية أصول المؤسسة، وضمان دقة وسلامة المعلومات المالية والمحاسبية، والالتزام بالقوانين والتعليمات التنظيمية، وتعزيز الأداء التشغيلي والإداري. وتمثل الرقابة الداخلية في جوهرها عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى منع الأخطاء والغش واكتشافها عند حدوثها، وتوفير تأكيد معقول حول مدى كفاءة استخدام الموارد، وفعالية

¹ Jacques Renard, *Théorie Et Pratique De L'audit Interne*, 7eme édition, Eyrolles, Paris, France, 2010, P134

² حسين احمد دحوح وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة - الإطار النظري والإجراءات العملية، الجزء الأول، دار الثقافة، الطبعة الأولى عمان، 2009، ص 275.

³ غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 207.

⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control-Framework*, New York, December 2011, p01

الأنشطة، وصدق التقارير المالية، بما يُسهم في تحسين جودة التسيير وتحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

ثانيا : أهمية الرقابة الداخلية

تهدف الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية التي تضمن حسن سير الأنشطة داخل المؤسسة، ومن أبرزها ما يلي¹:

- ضمان نجاح وكفاءة وفعالية نظام المتابعة والتقييم لمختلف الأنشطة والبرامج التي تنفذها الوحدة، بما يتيح التأكد من توافقها مع الخطط والأهداف الموضوعة؛
- رفع كفاءة أداء العاملين في تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليهم، من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح، وتعزيز الانضباط والالتزام بالإجراءات التنظيمية؛
- التحقق من مدى تحقيق النتائج المرجوة من الأنشطة والبرامج، وبالتالي الإسهام في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بصورة فعالة ومستمرة؛
- الكشف المبكر عن الانحرافات أو الأخطاء المحتملة أثناء التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، مما يجعل الرقابة الداخلية ذات طابع وقائي يهدف إلى منع وقوع المشكلات قبل حدوثها، وهو ما يُعدّ جوهر الرقابة السليمة داخل المؤسسة.

كما تعتبر العملية الرقابية عنصراً أساسياً في منظومة التسيير داخل المؤسسة، لما لها من دور فعال في توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي²:

- مساعدة الإدارة على تحديد مواطن الخلل والانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ الأعمال والبرامج، والعمل على تحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، بما يضمن سير العمل وفق الخطط المرسومة؛
- اتساع نطاقها وشمولها لجميع مجالات العمل الإداري، إذ تُعد الرقابة عملية مستمرة ومتكاملة ترتبط بكل مراحل النشاط الإداري، من التخطيط والتنفيذ إلى التقييم، وتشمل مختلف عناصر

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 75، 76.

² كبلوتي حمزة وسعيداني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

النظام الإداري من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية، إضافةً إلى كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهداف الرقابة الداخلية

إن الأهداف المراد تحقيقها من نظام الرقابة الداخلية تتمثل في التحكم في المؤسسة، حماية الأصول، دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها بالالتزام بالسياسات الإدارية وتشجيع العمل بكفاءة، سيتم توضيح كل هدف كما يلي¹:

1- التحكم في المؤسسة: إن التحكم في الأنشطة المتعددة والمختلفة للمؤسسة، في عوامل الإنتاج داخلها، في نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت قصد تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها هياكلها طرقها وإجراءاتها، وذلك من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها وكذلك المساعد على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

2- حماية الأصول: إن حماية أصول المؤسسة تكون من خلال توفر حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول، إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة والمحتملة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجود لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

3- دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها: ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية ومدى وملاءمتها وتكاملها لضمان نوعية جيد للمعلومات وهذا في ظل نظام معلوماتي يعاجل البيانات من أجل الوصول إلى نتائج معلوماتية، كما أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية وترتبط المعلومات المحاسبية بالعمليات الناتجة عن مزاوله الأنشطة المختلفة بالمؤسسة، وتتم هذه العمليات من خلال سلسلة من الخطوات تتضمن التصريح بالعمليات وتنفيذها وتسجيلها دفترية المحاسبة عن نتائجها. كما تجدر الإشارة إلى أن ازدياد الاهتمام بالمعلومات المحاسبية يعود إلى عدد من العوامل تتمثل في:

¹ بن قطيب علي، "علاقة لجان التدقيق بالرقابة الداخلية لتفعيل حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الخبراء والمهنيين بالجزائر"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، جامعة جيجل، أبريل 2023، ص 310، 311.

- **النمو في حجم الوحدة الاقتصادية:** حيث أن ازدياد حجم الوحدات يؤدي إلى انتاج المعلومات بصورة مستمرة؛
- **ازدياد قنوات الاتصال في الوحدة الاقتصادية:** الشيء الذي يعني ضرورة توفير المعلومات وتبادلها بشكل عمودي وأفقي؛
- **تعدد أهداف الوحدة الاقتصادية:** حيث لم يعد الهدف محصورا في تحقيق الربح بل تعدت ذلك لتشمل أهدافا أوسع، ما يستوجب التوفر على قدر كاف من المعلومات؛
- **التأثر بالبيئة الخارجية:** حيث يجب على إدارة الوحدة الاقتصادية أن تكون ملمة بالظروف المحيطة بها والتغيرات التي من الممكن لها أن تحدث مستقبلا، حتى تكون على دراية كافية في كيفية التعامل معها؛
- **الالتزام بالسياسات الإدارية:** تتم ترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المتكاملة، والتي تغطي جوانب المؤسسة كافة، حيث تصدر الإدارة بموجب ذلك قرارات وتعليمات توجهها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر مختلف المستويات الإدارية، سواء أكانت هذه القرارات والتعليمات كتابية أم شفوية فإنها تخضع إلى عملية التنقيح أو التعديل، بما قد يؤدي إلى عدم فهم القصد الصحيح منها من جانب المنفذين، الأمر الذي يستوجب أن تكون هذه التعليمات الإدارية واضحة وملائمة، حيث لا تحتل التأويل حتى يمكن التقيد بها وتنفيذها على أكمل وجه وبأكثر فعالية، مما يسمح بالقول أن درجة استيعاب السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المتضمنة في القرارات والتعليمات والتمسك بها وتطبيقها تنعكس على مدى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؛
- **تشجيع العمل بكفاءة:** إن أحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء الموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات وفقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات (أبعاد) نظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية من الأنظمة المتكاملة والمتشابكة داخل المؤسسة، إذ يتكون من مجموعة من العناصر أو الأبعاد المترابطة التي تعمل معاً لتحقيق الأهداف الرقابية المرجوة. ففعالية هذا النظام لا تتحقق بوجود سياسات أو إجراءات منفردة، بل من خلال تناسق مكوناته وتكاملها بما يضمن حماية أصول المؤسسة، ودقة المعلومات المالية، وتحسين كفاءة الأداء الإداري. وتتجسد هذه المكونات في عدد من العناصر الأساسية التي حددتها الهيئات المهنية (COSO)، مثل بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، والأنشطة الرقابية، ونظم المعلومات والاتصال، والمتابعة والتقييم، وهي الأبعاد التي سيتم توضيحها فيما يلي:

أولاً : البيئة الرقابية

تشكل البيئة الرقابية أساس مكونات نظام الرقابة الداخلية الأخرى، وعدم وجود هذا العنصر الهام يكون حتماً سبباً في عدم فاعلية هذا النظام حتى ولو كانت باقي مكوناته قوية، وتحدد هذه البيئة بموافقة الأفراد المسؤولين على نظام الرقابة الداخلية، كما أن النظرة الإدارية تجاه الرقابة الداخلية وموقفها إتجاهها تأثيراً هاماً على فعاليتها، وبالتالي فعلى الإدارة إظهار تأييدها القوي للرقابة الداخلية وتبليغه لكل شخص في المؤسسة، وتمثل الرقابة الداخلية إنعكاس لقوة الكفاءة والأخلاقيات لدى الأشخاص المسؤولين عنها ولتحقيق رقابة داخلية فعالة يتطلب الإلتزام بالنزاهة المالية والقيم الأخلاقية الحميدة، وإذا ما كانت الرقابة الداخلية مصممة جيداً وبشكل صحيح فإن الإلتزام يجب أن يبدأ من الأعلى إنطلاقاً من الرئيس التنفيذي للمؤسسة ثم يعمم على كل المؤسسة.¹ حيث توجد هناك مجموعة من العناصر التي تساهم بنجاح في بيئة الرقابة الناجحة والتي يمكن أن تستخدم كمؤشرات الجودة بيئة الرقابة الأحده المؤسسات والتي تتمثل فيما يلي:²

1-الأمانة والقيم الأخلاقية: تعتبر الأمانة والقيم الأخلاقية عناصر جوهرية للبيئة الرقابية، حيث أنها تؤثر على تصميم وإدارة ومراقبة المكونات الأخرى للرقابة الداخلية للمعايير الأخلاقية

¹ إبراهيم بلال و براغ محمد، "المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية: دراسة عينة من المراجعين الداخليين"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة تيسمسيلت، مارس 2022، ص 347.

² أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص ص 387-389.

والسلوكية للمؤسسة والطريقة التي في ضوئها يتم توصيلها وتعزيزها تحدد الأمانة والسلوك الأخلاقي للمؤسسة تتضمن الأمانة والقيم الأخلاقية تصرفات الإدارة لإزالة أو تخفيض الدوافع التي قد تدفع العاملين على ارتكاب تصرفات غير أمنية أو غير قانونية أو غير أخلاقية، وهي تتضمن أيضا توصيل القيم الأخلاقية والمعايير السلوكية إلى العاملين من خلال قوائم السياسة، دليل السلوك ونموذج الإدارة السلوك الملائم.

2- الارتباط بالجدارة: الجدارة أو الصلاحية عبارة عن المعرفة والمهارات الفردية لتحقيق المهام التي تصف وتحدد مهمة العامل، ويعني الارتباط بالجدارة تحديد الإدارة مستويات الجدارة والأهلية لمهام محددة بغرض تنمية المهارات والمعرفة المطلوبة لكل موظف بالإضافة إلى تعيين العاملين ذوي الجدارة والأهلية لإدارة تلك المهام.

3- مجلس الإدارة ولجان المراجعة : كثيرا ما يعهد مجلس الإدارة المسؤولية على عملية الإشراف على إعداد التقارير المالية إلى لجان المراجعة، وتتكون لجان المراجعة عادة من ثلاثة إلى خمسة مديرين لا يعتبرون أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة بصفة عامة توفر لجان المراجعة خط إتصال مباشر بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين.

4- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي شكل وطبيعة الوحدات التنظيمية متضمنة تنظيم تشغيل البيانات والإدارة المرتبطة ووظائف إعداد التقارير، بصفة عامة يوفر الهيكل التنظيمي الإطار العام الشامل للتخطيط والتوجيه والرقابة على الأعمال حيث يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين

5- تخصيص السلطة والمسؤولية: يتم تعزيز الوعي الرقابي عندما يتم تحديد السلطة والمسؤولية والأمور الأخرى المرتبطة بالرقابة وتوصيله بوضوح إلى كافة مستويات الإدارة والعاملين بالمؤسسة، وعادة ما تحقق المؤسسات تلك الأهداف من خلال خرائط التنظيم، أو وكيل سياسات وإجراءات المؤسسة، وقوائم السياسة المرتبطة بتطبيقات الأعمال المقبولة وتحديد التعارض في المصالح ومسؤوليات العاملين عندما ينشأ مثل هذا التعارض ودليل السلوك وتوصيف الوظائف..

6- سياسات وتطبيقات الموارد البشرية: يؤثر المستوى المرتفع الجدارة العاملين وأمانتهم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التشغيل وإعداد التقارير ، ويتوقف تحديد ما إذا كان العاملين لديهم

تلك الخواص على نتائج سياسات وإجراءات المؤسسة في تعيين وتدريب وتحفيز وتقييم الأداء ، يجب أن تتأكد الإدارة أيضا من أن العاملين لديهم من الإمكانيات ما تؤهلهم للإضطلاع بمسؤولياتهم المقررة.

ثانيا: تقييم المخاطر

تقدير المخاطر حتى يمكن تفعيل رقابة إدارة المخاطر على الإدارة تحديد أهداف الرقابة بوضوح، بالإضافة إلى الأهداف التشغيلية المتعلقة بالاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة كما عليها توصيل هذه الأهداف إلى جميع الأشخاص في المؤسسة بطريقة مناسبة متضمنة إستراتيجيات التطبيق وأمثلة على المخاطر التي يمكن أن تحدث تحقيق المؤسسة لأهدافها، مثل التقنيات الحديثة، وتغير إحتياجات العميل أو توقعاته والتغيرات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، وكل العوامل التي بإمكانها التأثير سلبا على تسجيل تشغيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية. حيث يجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية لتلك المخاطر وإحتمالات حدوثها وطرق إدارتها، كما يجب إعطاء الأولوية في الدراسة للمخاطر التي لها تأثير كبير وفعال على أهداف المؤسسة، كما يمكنها التقرير عن قبول المخاطر بسبب التكلفة الناجمة عن دراستها¹.

ثالثا: أنشطة الرقابة

هي السياسات والإجراءات الموضوعة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات المتبناة المواجهة المخاطر بكل فعالية². وبشكل عام يمكن تصنيف أنشطة الرقابة التي قد تكون مناسبة لعملية الرقابة على أنها سياسات وإجراءات تخص ما يلي³:

1- معالجة المعلومات: ومن خلال هذا النشاط يتم وضع مجموعة من الإجراءات الرقابية الملائمة لفحص دقة واكتمال وتقويض المعاملات وتشمل هذه الإجراءات إجراءات رقابة التطبيق ويتم أدائها عند معالجة التطبيقات الفردية مثل مراجعة الحسابات، وإجراءات الرقابة الآلية للمعلومات

¹ براج بلال و براغ محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 347-348.

² كشرود بشير ومحبوت نسيم " الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO-IC وأثره على الرقابة الداخلية في الجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 11، العدد 01 ، الجمعية الوطنية للاقتصاديين، ديسمبر 2016، ص 226.

³ رزق أبو زيد الشحنة ، تدقيق الحسابات، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2015 ، ص ص 208، 209.

وتساعد في ضمان أن المعاملات قد حدثت وأنها مسجل ومعالجة بشكل كامل ودقيق مثل فحوصات التعديل البيانات الإدخال.

2-فصل المهام: إن تفويض أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح على العمليات وتسجيلها والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم يهدف إلى تقليل فرص التلاعب والاحتيال أثناء التنفيذ العادي للمهام

3-مراجعة أو تقييم الأداء: خلال هذا النشاط تصنع الإدارة نظاما للتقييم أداء العاملين في مختلف الأنشطة والعمليات يعتمد على مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، حيث يتم تحليل الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنات المخططة أو أداء الفترات السابقة، مما يساعد في التعرف على إيجابيات وسلبيات هذا الأداء، وتحديد نواحي القصور به واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

رابعا: نظم المعلومات المحاسبية والاتصال

إن كل مؤسسة يجب أن يكون لديها معلومات دائمة مرتبطة بكل من الأحداث والأنشطة الداخلية والخارجية في كل من النماذج المالية وغير المالية، فالمعلومات يجب أن يتم تحديدها عن طريق الإدارة بشكل ملائم كما يجب أن يتم توصيلها إلى الأفراد الذين تعنا حولها في شكل وإطار زمني معين لتلائم وأداء وظائفهم.

إن المعلومات الملائمة للتقرير المالي يتم تسجيلها في النظام المحاسبي وهي تخضع لإجراءات الإدخال والتسجيل والتشغيل والتقرير عن عمليات المؤسسة، كما إن جودة المعلومات التي يتم تحقيقها عن طريق النظام تؤثر على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات ملائمة في الرقابة على أنشطة المؤسسة واعداد تقارير مالية مؤثرة فيها¹.

خامسا: المراقبة والمتابعة

أي متابعة عناصر الرقابة وهي عملية تقييم لفاعلية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت وهي تشمل تقييم تصميم وعمل عناصر الرقابة في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المعدلة حسب التغيرات في الظروف، لذلك على المؤسسة انجاز متابعة عناصر الرقابة

¹ وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ، 2009/2010، ص 29.

من خلال أنشطة مستمرة أو تقييمات منفصلة أو الجمع بينهما، وكثيراً ما يتم ادخال أنشطة المتابعة في الأنشطة العادية المتكررة للمؤسسة، وتشمل إدارة منتظمة وأنشطة إشرافية.¹

المطلب الثالث: النماذج الدولية للرقابة الداخلية

في سعي المؤسسات لتعزيز حوكمتها وضمان سلامة عملياتها، تبرز النماذج الدولية للرقابة الداخلية كأطر مرجعية أساسية. وعليه في هذا المطلب سنستعرض أبرز هذه النماذج كنظامي الخطوط الثلاثة و COSO، بالإضافة إلى نموذج COBIT المتخصص في حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

أولاً: نموذج الخطوط الثلاثة

تم تعديل هذا نموذج عام 2020 من قبل معهد المدققين الداخليين (IHA) وكانت التعديلات تشمل تغيير اسم النموذج من نموذج خطوط الدفاع الثلاثة إلى نموذج الخطوط الثلاث، وتم التركيز على التعاون والتنسيق بين الخطوط الثلاثة وكذلك التأكيد على دور الإدارة العليا في الإشراف على نظام الرقابة الداخلية وتم إضافة مخاطر جديدة مثل المخاطر السيبرانية.

نموذج الخطوط الثلاثة هو إطار عمل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في الجهات سواء كانت شركات أو منظمات أو قطاعات حكومية ويقسم النموذج مسؤوليات إدارة المخاطر والرقابة بين ثلاثة خطوط²:

1- الخط الأول: يتكون من الإدارة التنفيذية والموظفون الذين يقومون بإدارة العمليات اليومية. وهم مسؤولون عن تحديد المخاطر وتقييمها، تصميم وتنفيذ ضوابط الرقابة الداخلية، ومراقبة فعالية ضوابط الرقابة الداخلية.

2- الخط الثاني: يتكون من وظائف الإدارة الوسطى مثل إدارة المخاطر، وإدارة الالتزام، وإدارة التدقيق الداخلي والأمن السيبراني وإدارة الجودة، وهم مسؤولون عن تقديم الدعم والمشورة للإدارة

¹ أحمد حلمي جمعة ، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة ، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، ، 2008 ص128.

² بشير الزعر حسين و بن غالب كنزة ، دور الرقابة الداخلية في دعم آليات الحوكمة في الشركات الاقتصادية - دراسة عينة من الشركات على مستوى ولاية الشلف "(2023) ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 20، العدد 35، جامعة الشلف، جوان 2024، صص 296-297.

التنفيذية في مجال إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، مراقبة فعالية ضوابط الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسة، وإجراء مراجعات دورية لضوابط الرقابة الداخلية.

3- الخط الثالث: يتكون من وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة، ومسؤول عن تقديم تأكيد مستقل للإدارة العليا حول فعالية نظام الرقابة الداخلية، تقييم المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسة، تقييم كفاية وفعالية ضوابط الرقابة الداخلية، وتقديم توصيات لتحسين نظام الرقابة الداخلية.

ثانياً: نموذج كوزو COSO

COSO هو اختصار للجنة منظمات رعاية لجنة ترادواي ، أنشأت اللجنة الإطار العام في عام 1992 بقيادة نائب الرئيس التنفيذي والمستشار العام **جيمس ترادواي الابن** إلى جانب العديد من مؤسسات القطاع الخاص، وتم تحديث إطار عمل COSO في عام 2013 ليشمل مكعب COSO، وهو رسم تخطيطي ثلاثي الأبعاد يوضح كيفية ارتباط جميع عناصر نظام الرقابة الداخلية. وفي عام 2017، قدمت اللجنة إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية الخاص بـ COSO يهدف إطار عمل COSO ERM إلى مساعدة الشركات على فهم المخاطر وتحديد أولوياتها وإنشاء رابط قوي بين المخاطر والاستراتيجية وكيفية أداء الأعمال هو نظام يستخدم لإنشاء ضوابط داخلية ليتم دمجها في العمليات COSO وإطار عمل التوفير ضماناً معقولاً بأن الشركة تعمل بشكل أخلاقي وشفاف ووفقاً للمعايير.

الشكل رقم 01-01: نموذج كوزو COSO



SOURCE : Kazaz Aynur et al, An Example of Internal Control Application for Contractor Companies in the Construction Sector, 5th International conference on engineering and natural science ICENS, prague, 12-16 june 2019, p 499.

يمثل الشكل أعلاه نموذج لجنة منظمات رعاية لجنة ترادواي COSO للرقابة الداخلية، والذي يعد من أكثر النماذج اعتمادًا واستخدامًا على المستوى الدولي لتصميم وتقييم نظم الرقابة الداخلية داخل المؤسسات. حيث يظهر النموذج في شكله المكعبي أن الرقابة الداخلية نظام ديناميكي ومتكامل الأبعاد، يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي العمليات التي تهدف إلى ضمان كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإدارية للمؤسسة بأقل التكاليف الممكنة، التقارير التي تعنى بضمان موثوقية ودقة المعلومات والتقارير المالية والإدارية التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات، والالتزام الذي يتعلق بالتحقيق بالقوانين واللوائح والتعليمات الداخلية والخارجية، بما يضمن التسيير السليم والمتوافق مع المتطلبات التنظيمية.

يتم ذلك من خلال خمسة مكونات (أبعاد) أساسية تم ذكرها سابقًا تطبق على مختلف مستويات المؤسسة. حيث تعمل هذه المكونات على إرساء أسس للرقابة الداخلية السليمة داخل الشركة من خلال القيادة الموجهة والقيم المشتركة والثقافة التي تؤكد على المساءلة عن الرقابة. ويتم تحديد المخاطر المختلفة التي تواجه الشركة وتقييمها بشكل روتيني على جميع المستويات وضمن جميع الوظائف في الشركة، ويتم تصميم أنشطة المراقبة والآليات الأخرى بشكل استباقي لمعالجة المخاطر الكبيرة والتخفيف منها من خلال إرسال المعلومات المهمة لتحديد المخاطر وتحقيق أهداف العمل من خلال القنوات القائمة عبر الشركة، مع العمل على مراقبة نظام الرقابة الداخلية بأكمله بشكل مستمر، ومعالجة المشكلات في الوقت المناسب¹.

ثالثًا: نموذج COBIT :

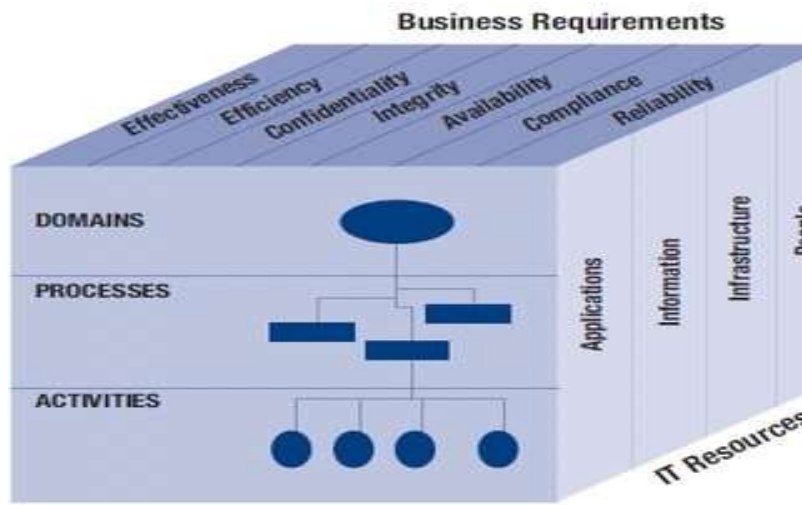
هي مجموعة من المواد الإرشادية المقبولة دوليًا بشكل متزايد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والمصممة للمساعدة في تنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة في جميع أنحاء المؤسسة. ولكي تنجح المؤسسة في توفير موارد تكنولوجيا المعلومات مقابل متطلبات العمل، يجب على إدارة تكنولوجيا المعلومات وضع نظام رقابة داخلية أو إطار رقابة، ويساهم إطار التحكم COBIT في تلبية هذه الاحتياجات من خلال إنشاء رابط المتطلبات العمل، توفير مجموعة من العمليات

¹ بشير الزعر حسين، كنزة بن غالبية، مرجع سبق ذكره ، ص 297-298.

التجارية لإدارة تكنولوجيا المعلومات، وتحديد موارد تكنولوجيا المعلومات الرئيسية التي سيتم الاستفادة منها، وتحديد أهداف الرقابة الإدارية التي يجب مراعاتها لكل عملية.

ويتوافق الإصدار 4.1 من COBIT بشكل أكبر مع البنية المؤسسية مقارنة بالإصدارات السابقة في مخطط COBIT Cube أدناه ، تكون موارد تكنولوجيا المعلومات هي نفس نموذج البنية المؤسسية (الحالة الحالية والحالة المستقبلية).¹

الشكل رقم 02-01: نموذج COBIT



SOURCE : Kosasi Sandy et al, **Evaluation of Maturity Level of E-Procurement Application Systems.**

Available at: https://www.researchgate.net/publication/286041895_Evaluation_of_Maturity_Level_of_E-Procurement_Application_Systems , consulted on 10/10/2025

يمثل الشكل أعلاه نموذجًا توضيحيًا لإطار COBIT الذي يعد أحد أهم الأطر المعتمدة عالميًا في مجال حوكمة وإدارة نظم المعلومات داخل المؤسسات. حيث يبرز الشكل أن عملية الحوكمة التقنية لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فحسب، بل تشمل أيضًا المواءمة بين متطلبات العمل وموارد تكنولوجيا المعلومات، من خلال مجموعة من المجالات والعمليات والأنشطة التي تُدار بطريقة متكاملة ومنسقة.

1-متطلبات الأعمال: تظهر في الجزء العلوي من الشكل، وتمثل الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر نظام المعلومات، والمتمثلة في: الفعالية وهي تحقيق النتائج المطلوبة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، الكفاءة والتي تعني الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والمادية

¹ بشير الزعر حسين، كنزة بن غالية، مرجع سبق ذكره ، ص298.

والبشرية، السرية و حماية البيانات من الوصول غير المصرح به، النزاهة من خلال ضمان دقة واكتمال البيانات والمخرجات، الإتاحة وضمان توفر المعلومات والأنظمة عند الحاجة إليها الامتثال و التقيد بالقوانين والمعايير والسياسات المعتمدة، والموثوقية من خلال ضمان صدق المعلومات ودقتها لاتخاذ قرارات سليمة، حيث تمثل هذه المتطلبات غايات استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات.

2-الموارد التقنية: تعرض على الجانب الأيمن من الشكل، وتشكل الركائز الأساسية التي تدعم نظام المعلومات، وتشمل التطبيقات، البرمجيات والأنظمة التي تُستخدم في إدارة العمليات المختلفة داخل المؤسسة، المعلومات و البيانات التي تجمع وتعالج لتوفير المعرفة اللازمة للتخطيط واتخاذ القرار، وكذا البنية التحتية و الأجهزة، الشبكات، وقواعد البيانات التي تدعم تشغيل الأنظمة، والموارد البشرية التي تقوم بتشغيل وصيانة وتطوير نظم المعلومات، وتشكل هذه الموارد المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق متطلبات الأعمال المذكورة سابقًا.

3-المجالات والعمليات والأنشطة : تعرض في الجانب الأيسر من الشكل، وهي تمثل الجانب العملي والتنظيمي لإدارة نظم المعلومات: المجالات و تمثل الإطار العام الذي تُنظم ضمنه العمليات التقنية وفق أهداف محددة (مثل التخطيط، التنفيذ، الدعم، والمتابعة)، العمليات و تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تُطبق داخل كل مجال لتحقيق الأهداف التشغيلية، والأنشطة وهي المهام التفصيلية اليومية التي تُنفذ ضمن كل عملية، وتشكل المستوى التنفيذي الفعلي للحكمة التقنية.

عموما يوضح الشكل أن إطار COBIT يربط بشكل متكامل بين أهداف العمل وموارد تكنولوجيا المعلومات من خلال عمليات منظمة تضمن الاستخدام الأمثل للتقنية في تحقيق الكفاءة، الفعالية، والأمان المعلوماتي. كما يُبرز النموذج أن نجاح الحوكمة التقنية يعتمد على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة: متطلبات الأعمال – موارد تكنولوجيا المعلومات – العمليات التنظيمية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أداء تقني مستدام ومتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين الرقابة الداخلية والأداء المالي

يُسلط هذا المبحث الضوء على العلاقة الجوهرية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي داخل المؤسسة، من خلال إبراز دور الرقابة في دعم مبادئ الحوكمة، وترسيخ الشفافية، والحد من المخاطر المالية والإدارية. كما يتناول مساهمة نظام الرقابة في تحسين جودة القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، من خلال ربطه بإدارة المخاطر ونظام الحوكمة المؤسسية. ويركّز المبحث أيضاً على أهمية هذه العلاقة في بناء مؤسسات مالية قوية وقادرة على مواجهة التحديات، باعتبار أن الرقابة الفعالة تمثل ضماناً أساسياً لتحقيق أداء مالي متوازن ومستدام

المطلب الأول: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات

في هذا المطلب سنقوم بإبراز أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز الحوكمة عبر تبيان أهمية هذا النظام للأطراف المعنية بالحوكمة كل على حدة، وسينتهي هذا المطلب الجزء بتبيان التحديات التي يواجهها نظام الرقابة الداخلية في ظل الحوكمة.

أولاً: أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات

يشكل نظام الرقابة الداخلية عنصراً هاماً وفعالاً في تطبيق مبادئ الحوكمة ومساعيها في الإفصاح عن المعلومات والشفافية من خلال حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. يتضح أن أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ولهذا الغرض يجب مراعاة أنظمة الرقابة الداخلية والمبادئ والأسس التي صممت عليها حوكمة.

نظام المراقبة الداخلية هو النظام الذي يركز على مراقبة تطبيق الشركة لسياساتها والحفاظ على معايير الجودة والانضباط في إدارتها. جاءت حوكمة الشركات كاستجابة لنداء المساهمين للحد من التصرفات السلبية للإدارة وفرض رقابة الحماية المصالح المشتركة وضمان استمرارية، حيث تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة في إدارة الشركات ومنح الحق في المساءلة، وبالتالي حماية مصالح المساهمين وحملة الأسهم، بمراعاة مصالح العمل والعمال

وضبط استغلال السلطة في المصالح الخاصة تبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحقيق هذه الأهداف. من خلال ماييلي¹:

1-الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة: تعتبر إدارة المؤسسة إحدى أهم الجوانب التي تعزز وتبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز نظام الحوكمة، حيث تقوم بحفظ أصول المؤسسة وتحسين كفاءتها التشغيلية من خلال نظام الرقابة الداخلية يعتبر مجلس الإدارة كأداة فعالة المراقبة سلوك الإدارة وحماية رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال، كما يساهم مجلس الإدارة القوي في وضع استراتيجية الشركة وتقديم الحوافز المناسبة للإدارة، مما يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة.

2- الأهمية للمساهمين: يعتبر نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية بالغة لدى المساهمين حيث يهتم المالكون بضمان أموالهم التي تم استثمارها من أجل الاستفادة منها، لذا تعتبر الرقابة الداخلية وضوابطها وإجراءاتها ووسائلها ضماناً مناسباً لهم في هذا الصدد.

3-الأهمية للعملاء: يعتبر نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية بالغة لدى العملاء فالهدف من وضع نظام الرقابة الداخلية هو مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويتضمن النظام مجموعة من السياسات والإجراءات التي تم تصميمها لتزويد الإدارة بالتأكد اللازم على تحقيق الأهداف المهمة. وتعرف هذه العناصر بعناصر الرقابة الداخلية. حيث يجب أن تتجاوز فوائد الرقابة الداخلية تكاليفها، خاصة عندما يتم تقييمها كجودة عالية أو مستوى متميز، لتقليل مخاطر الرقابة.

4- الأهمية للتدقيق الداخلي: تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي واحدة من أهم الوظائف الأساسية لإدارة السليمة للشركة وفقاً لمبادئ الحوكمة، لأنها هي المؤهلة للإكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المتعمدة وغير المتعمدة وتصحيحها في أوانها، من مهام المراجع الداخلي وفقاً للمبادئ الحوكمة وضع وتنفيذ خطة المراجعة الحسابات بناء على تقييم المخاطر وذلك من خلال فحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية أنظمة المؤسسة وكذلك الضوابط والأنظمة الداخلية للشركة ومدى التزام وامتثال جميع وحدات الشركة وجميع الموظفين لهذه الضوابط، ضمان مراجعة جميع الجوانب

¹ دبي علي و الهادي فضيلة، مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية ، دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 01، جامعة المسيلة، أفريل 2024، ص ص229-231.

التقنية المتعلقة بالمؤسسة بانتظام وفق الجداول الزمنية المحددة، وكذا إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الامتثال للقوانين والضوابط.

5- الأهمية لدائني وموردي المؤسسة : يعتبر نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية بالغة لدى دائني وموردي المؤسسة حيث يركز اهتمامهم على كمية النقد المتوفرة للشركة، فكلما زادت نسبة النقد المتاحة للشركة زادت الثقة في قدرتها على سداد الديون المستحقة، وتعتبر الرقابة الداخلية الوسيلة لتحقيق ذلك.

6- الأهمية للمستثمرين: ان للمستثمرين بلورة دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات، حيث أن التوجه الطبيعي للاستثمار يكون في الشركات التي تحقق أرباحاً معقولة وتحرص على حفظ حقوقهم واستثماراتهم من التلف والضياع، ولا يكون ذلك دون وجود نظام رقابة داخلية سليم، إن المعلومات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية أبحث أكثر أهمية لقرار المستثمرين حيث أن هذا النظام يلعب دوراً هاماً في ضمان كفاءة العمليات اليومية وموثوقية وملائمة المعلومات اليومية إذ أن هذا النظام يزيد من درجة الدقة في التقارير المالية عن طريق قدرة المؤسسة على تجنب المخاطر والاحتيايل ويمكن المستثمرين استخدامها لتقييم قيمة المؤسسة والتي قد تحدث في العمليات المالية والإدارية والتشغيلية لاسيما بعد فصل الإدارة عن الملكية فالتقارير المالية المنشورة هي مصدر المعلومات الرئيسي التي تقدم لهم

7- الأهمية للجهات الحكومية: ينصب اهتمام الجهات الحكومية ذات العلاقة وبشكل خاص إدارة الضرائب على أهمية ودور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال الاهتمام بأصافي نتائج أعمال المؤسسة لاستيفاء حقها منها، لكون الضرائب تعتبر المصدر من مصادر الإيرادات العامة، ووجود نظام للرقابة الداخلية من شأنه أن يضيف طابعاً على مصداقية وصحة القوائم المالية

8- الأهمية للمدقق الخارجي: يعتبر التدقيق الخارجي من أهم آليات الحوكمة آليات خارجية حيث يقوم بإبداء الرأي حول ما إذا تم اعداد البيانات المتعلقة بالوضع المالية للمؤسسة وفقاً للمكايير السليمة المتعارف عليها ام لا، ولا شك أن المدقق الخارجي بسفيد كثيراً في وجود نظام الرقابة الداخلية إذ تدفق الحسابات عادة باستخدام أسلوب العينات الإحصائية ، وتلك العينة يتوقف

حجمها على مثانة نظام الرقابة الداخلية، أي أن الرقابة الداخلية تعتبر عاملاً هاماً لتحديد نطاق العمل الذي يتوجب على المدقق الخارجي القيام به، وعليه تعد الرقابة الداخلية عنصراً هاماً للمدقق الخارجي وهدفاً رئيسياً يرتبط بشكل وثيق بتخطيط إجراءات المراجعة، وتمكنه أيضاً من الوقوف على نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية لدى المؤسسة والذي قد يشكل مصدراً من مصادر الخسارة لها، إذ أن من واجب المراجع تقديم اقتراحات بناءة لإدارة المؤسسة لتمكين من تلافي نقاط الضعف في أنظمتها، ويعتبر الهدف الأساسي من تقييم نظام الرقابة الداخلية هو تحديد مدى اعتماد المدقق الخارجي عليها ثم تحديد نطاق اختبارات المراجعة تبعاً لدرجة ثقته بالرقابة الداخلية موضوع الفحص والتقييم .

ثانياً: التحديات التي تواجه نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات

يعد نظام الرقابة الداخلية أحد الركائز الجوهرية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، لما له من دور فعال في تحقيق الشفافية، وضمان الإفصاح المالي السليم، والحد من الفساد، وتحقيق الانسجام المؤسسي بين مختلف الأطراف ذات المصلحة. غير أن هذا النظام يواجه جملة من التحديات التي تعيق فاعليته في دعم مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1- تحقيق الشفافية ومصادقية المعلومات: تعتبر الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات، إذ تسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال توفير معلومات دقيقة، ملائمة، وموثوقة في الوقت المناسب. فالرقابة الداخلية تواجه تحدياً يتمثل في ضمان جودة ومصادقية التقارير المالية والمحاسبية، والتي تُعد الأساس لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة. وتتجلى أهمية ذلك في كون الشفافية والإفصاح المحاسبي يؤثران بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة، لأن القرارات الاستثمارية والتمويلية السليمة تعتمد على بيانات صحيحة. لذا، فإن تطوير نظام رقابة داخلية قوي يساهم في توفير معلومات مالية دقيقة تمكن الإدارة من التخطيط الفعال، وضبط النفقات، وتحسين العائد المالي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

2- الحد من الفساد المالي والإداري: يعد الفساد المالي والإداري من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث يؤدي إلى سوء استخدام الموارد، وزيادة تكاليف الإنتاج، وتراجع القدرة التنافسية، مما ينعكس سلباً على الربحية والاستدامة المالية. من هذا المنطلق، تُعتبر الرقابة الداخلية صمام الأمان للمؤسسة، إذ تُمكن من الكشف عن حالات التلاعب، والغش، وإساءة استعمال السلطة، في الوقت المناسب. كما يُسهم نظام الرقابة الفعّال في تعزيز ثقافة النزاهة والمسؤولية داخل المؤسسة، وهو ما يدعم كفاءة الأداء المالي عبر تقليل الخسائر غير الضرورية، وضمان استخدام الموارد بطريقة فعالة. وبالتالي فإن مكافحة الفساد من خلال الرقابة الداخلية لا تُعتبر فقط مسألة أخلاقية أو تنظيمية، بل هي أيضاً عامل حاسم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة وتعزيز ثقة المستثمرين.

3- تحقيق الانسجام المؤسسي وتحسين الأداء وتحميل المسؤوليات: من التحديات الرئيسية التي تواجه نظام الرقابة الداخلية تحقيق الانسجام بين مختلف مستويات ووحدات المؤسسة، بحيث تتكامل الجهود نحو الأهداف العامة. يساعد نظام الرقابة في هذا السياق على توزيع المسؤوليات بدقة ومساءلة كل طرف عن أدائه، وهو ما يُعزز مبدأ المساءلة، أحد أعمدة الحوكمة. فمن خلال تقييم دوري للأداء على مختلف المستويات، يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحقيق التنسيق الفعّال بين الأقسام والإدارات، بما ينعكس على تحسين الإنتاجية، وترشيد التكاليف وتعظيم الأرباح. وبالتالي يعد هذا التكامل المؤسسي إحدى الوسائل غير المباشرة التي تربط بين الرقابة الداخلية وتحقيق الأداء المالي المتوازن، إذ إن الانسجام التنظيمي يؤدي إلى استغلال أفضل للموارد وتحقيق كفاءة مالية أكبر.

المطلب الثاني: العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المالية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية واحداً من من أفضل طرق تجنب القصور في مجال الأعمال، وفي الوقت نفسه يعد دافعاً مهماً للأداء المالي، يمكن عن طريقه مواجهة المخاطر وإضافة قيمة للمؤسسة والحفاظ عليها. ففي الكثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيف تقتنص الفرص وتستفيد من منافعها ومزاياها، وكيف تواجه التهديدات وتتعامل معها، وذلك من خلال التطبيق الفعّال لأساليب الرقابة، وبالتالي تحسن المؤسسة من أدائها. وتمثل الرقابة الداخلية جزءاً

لا يتجزأ في نظام الحوكمة والقدرة على إدارة المخاطر، كما تعتبر الأساس الذي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز وحماية قيمتها. وتوفر أيضا الرقابة الداخلية الفعالة للمؤسسة، ميزة تنافسية، حيث تمكن المؤسسة من إدارة المخاطرة المالية بشكل أفضل وعليه الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات بفعالية.

وطبقاً للمقابلات الشخصية التي أجراها الاتحاد الدولي للمحاسبين مع 25 من القادة المتميزين في عالم الأعمال سنة 2011، والتي تم تلخيصها في نشرة بعنوان **Integrating the Business Reporting Supply Chain** فإن ضمان وجود نظام فعال ومتكامل لإدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية يستوجب أن يكون جزءاً رئيسياً من الرقابة الشاملة التي تمارسها الجهة التنظيمية ولقد اتضح من خلال الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في السنوات الأخيرة أن نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية لدى بعض المؤسسات وخاصة المالية منها كانت ضعيفة وغير فعالة. وطبقاً لآراء المسؤولين عن تلك المؤسسات، فإن هذه الأخيرة لم تكن تدرك المخاطر التي كانت تتعرض لها بحكم أنها ركزت بشكل مبالغ فيه على أساليب إعداد التقارير المالية. ولقد سلطت هذه الأزمات الضوء على حقيقة أن العديد من إن - لم يكن معظم - المخاطر التي أثرت على المؤسسات ترجع إلى أسباب أخرى بخلاف إعداد التقارير المالية، والتي تتضمن العمليات التشغيلية والمؤثرات الخارجية، وعليه فإن التوجه نحو نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يجب أن يتضمن منظوراً أوسعاً يأخذ في الحسبان تأثير المؤسسات بالعديد من المتغيرات التي غالباً ما تكون خارج نطاق سيطرتها. كما يجب أن تكون هذه النظم الجزء الرئيسي والأساسي من نظام جيد للحوكمة وأن تشمل جميع العمليات. كما أوضح المسح الشامل الذي قام به الاتحاد الدولي للمحاسبين عن إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية عام 2011، الذي أجري مع أكثر من 600 مشارك من مختلف أنحاء العالم ومختلف أنواع المؤسسات ما يلي¹:

➤ ضرورة القيام بتوعية أكبر بشأن فوائد تطبيق نظم إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية؛

¹ توام زاهية، التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص ص 74-76.

➤ ضرورة أن تشكل نظم إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من عمليات المؤسسة وإستراتيجيتها ونظم الحوكمة بها.

وطبقاً لآراء المشاركين، فإن المحرك الأساسي لتكامل نظم إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية، هو تحقيق نوع من الاهتمام بهذه النظم ورفع مستوى الفهم لها كجزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة الفعال، وعليه المساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، يجب تطبيق نظام الرقابة الداخلية عن طريق إدارة المخاطر التي تواجهها وفي نفس الوقت تحقيق التناسق مع القواعد المنظمة لها والسياسات التي تطبقها المؤسسة. وهذا يستوجب من المؤسسة أن تجعل من الرقابة الداخلية جزءاً من استراتيجية إدارة المخاطر المالية، على أن يكون كلاهما جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة.

فغالبا ما ينظر إلى الرقابة الداخلية على أنها امتثال للمعايير المعمول بها، وليس كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، لهذا، فهناك حاجة إلى فهم أفضل لكيفية ارتباط الأداء التنظيمي بالإدارة الفعالة للمخاطر ومستوى فعالية الرقابة الداخلية، حيث أن وجود نظام سليم ومناسب التقييم المخاطر وللرقابة الداخلية يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بمستوى الخطر المقبول، وتطبيق الأساليب الضرورية للرقابة عليه، وفي الوقت نفسه فهم المعوقات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. وقد تحول في السنوات الأخيرة التركيز من الرقابة وتجدر الإشارة إلى ضرورة النظر إلى إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية بحسبانها وجهين لعملة واحدة، حيث تركز إدارة المخاطر المالية على تحديد المعوقات المالية التي يمكن أن تواجه المؤسسة، وأيضاً الفرص المتاحة لها، بينما يتم تصميم الرقابة الداخلية كأداة فعالة لمواجهة المعوقات المحتملة والاستفادة من الفرص المتاحة. ويعتمد النجاح المتواصل للمؤسسة على مدى سلامة الطريقة التي قامت بها المؤسسة بدمج نظامي إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في نظام أوسع للحوكمة كجزء لا يتجزأ من النظام الشامل بها الذي يتضمن كافة الأنشطة، ومراحل اتخاذ القرارات. فلا شك أن الدمج الفعال يمكن أن ينتج نظاماً للحوكمة وإدارة المخاطر وللرقابة الداخلية يؤدي إلى¹ :

¹ نفس المرجع السابق.

➤ دعم الإدارة لتحسين أداء المؤسسة بطريقة تتصف بالتماسك والتكامل أثناء تنفيذ العمليات التشغيلية بفعالية وكفاءة بما يتوافق مع الجوانب الأخلاقية والقانونية في إطار محدد للمخاطر المالية للمؤسسة ؛

➤ تحقيق التكامل والترتيب للأنشطة والعمليات المرتبطة بوضع الأهداف التخطيطية السياسات والإجراءات الثقافية الاختصاصات التنفيذ والتطبيق قياس الأداء، المتابعة، التحسين المستمر وإعداد التقارير المالية .

حيث يؤدي هذا التكامل بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المالية إلى بناء إطار حوكمة أكثر كفاءة ومرونة، يمكّن المؤسسة من التحكم في مصادر الخطر المالي وتوجيهها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية. فوجود منظومة رقابة فعّالة لا يقتصر على الحد من الخسائر أو منع التجاوزات، بل يمتد ليكون عاملاً محفزاً للأداء المالي من خلال دعم عملية اتخاذ القرار المالي السليم القائم على معلومات دقيقة وموثوقة. وإن الجمع بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المالية داخل نظام الحوكمة يخلق حلقة تكاملية تُعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية، وذلك من خلال:

- تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية وتوجيهها نحو الأنشطة الأكثر ربحية؛
 - تقليل حالات عدم التأكد المالي الناتجة عن التقلبات الاقتصادية أو الأخطاء التشغيلية؛
 - تعزيز مصداقية التقارير المالية بما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في المؤسسة.
- كما يسهم هذا التكامل في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والانضباط المالي، حيث تُصبح الرقابة الداخلية أداة فاعلة في مراقبة الأداء المالي وتقييم مدى التزام الإدارات المختلفة بالسياسات والإجراءات المعتمدة. وبالتالي، ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق الأداء المالي المستدام وتحسين القيمة السوقية للمؤسسة.

من جهة أخرى، فإن نجاح المؤسسة في دمج نظامي الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المالية في إطار حوكمة فعّالة يُعدّ مؤشراً على نضجها المؤسسي، وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمالية المتسارعة. فكلما كان النظام الرقابي أكثر شمولاً ومرونة، زادت قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتجنب آثارها السلبية، وعلى استغلال الفرص المالية بشكل أمثل.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن التكامل بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المالية لا يعد مجرد مطلب تنظيمي أو محاسبي، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استقرار الأداء المالي، وتحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة، وتعزيز الثقة في الحوكمة المؤسسية ككل. فالنظام الذي يجمع بين الرقابة الصارمة والمرونة المالية هو القادر على دعم اتخاذ القرار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

المطلب الثالث : العلاقة بين الرقابة الداخلية والكفاءة المالية للمؤسسة

يعدّ نظام الرقابة الداخلية من أهم الركائز التي تُسهم في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة إذ يمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر المالية والتشغيلية، ويُعدّ أداة فعّالة لضمان دقة وموثوقية التقارير المالية، والالتزام بالسياسات التنظيمية والقانونية. وتحمل الإدارة العليا المسؤولية الكاملة عن تصميم وتنفيذ ومتابعة نظام رقابة داخلية فعّال، باعتباره عنصراً أساسياً لضمان سلامة المعلومات المالية واستدامة الأداء. وتتجلى العلاقة الوثيقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي من خلال مجموعة من الأنظمة والممارسات التي تمكّن المؤسسة من السيطرة على المخاطر وتحسين كفاءة العمليات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يشمل هذا النظام مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للتشريعات والمعايير المهنية والأخلاقية السائدة، وذلك عبر:

- التأكد من مطابقة العمليات للقوانين والأنظمة التنظيمية والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا؛
- ضمان التطبيق السليم للإجراءات الخاصة بتحمل المخاطر المالية والتشغيلية؛
- التحقق من دقة المعلومات المالية والمحاسبية الموجهة للإدارة أو للمساهمين أو للجهات التنظيمية؛
- ضمان حفظ وتوثيق البيانات المالية من خلال مستندات إثبات موثوقة لكل عملية تمت في المؤسسة؛

¹ جعيج يسرى و بن يطو صليحة، دور التدقيق الداخلي في فعالية نظام الرقابة الداخلية: دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، 2021/ 2022، ص ص40-42

➤ التأكد من كفاءة أنظمة المعلومات والاتصال الداخلية التي تدعم سير العمليات بدقة وشفافية.

يُسهم هذا النظام في رفع جودة التقارير المالية وتقليص الأخطاء والانحرافات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة.

2- أنظمة قياس وتحليل المخاطر والنتائج: تقوم المؤسسات الحديثة بوضع أنظمة متطورة لقياس وتحليل المخاطر المالية والتشغيلية بما يتلاءم مع طبيعة نشاطها وحجم عملياتها. تهدف هذه الأنظمة إلى تحديد مستويات الخطر المحتملة وتحليل آثارها على النتائج المالية، بما في ذلك تقييم قدرة المؤسسة على السداد، ومردودية الاستثمارات، واحتمال وقوع الخسائر. كما تتيح هذه الأنظمة رؤية استباقية تمكن المؤسسة من التنبؤ بالمخاطر والتصرف بفعالية لتقليل آثارها، وهو ما يُعزز استقرارها المالي ويدعم قدرتها على تحقيق عوائد مستدامة.

3- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر: تعد هذه الأنظمة أداة استراتيجية لتحديد الحدود القصوى للمخاطر المقبولة داخل المؤسسة، وضمان عدم تجاوزها. ويتعين على الإدارة مراجعة هذه الحدود دوريًا بما يتناسب مع رأس المال المتاح، وحجم الأنشطة، وظروف السوق. كما تتولى هذه الأنظمة متابعة مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، وتحديد أسباب الانحرافات عند حدوثها، وإخطار الجهات المسؤولة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. يساعد هذا النوع من الرقابة في الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة، وتقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن القرارات غير المدروسة أو التسيير غير الفعال.

4- نظام التوثيق والإعلام: يعتبر هذا النظام محورًا رئيسيًا في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية، إذ يضمن توثيق العمليات والإجراءات المالية والإدارية بشكل منظم وشفاف. وينقسم إلى عنصرين أساسيين وهما:

4-1- نظام التوثيق: يتضمن إعداد وثائق مفصلة حول الإجراءات التشغيلية والمحاسبية وتوضيح المهام والمسؤوليات الموكلة لكل مستوى إداري، إلى جانب تحديد وسائل الرقابة والأمن المعلوماتي، ووصف أنظمة تقييم المخاطر والتحكم فيها. حيث يُسهم هذا النظام في خلق بيئة مالية منظمة تتيح تتبع العمليات والتدقيق في نتائجها، بما يعزز الموثوقية في البيانات المالية.

4-2- نظام الإعلام: يركز على تدفق المعلومات الرقابية بانتظام بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال إعداد تقارير دورية تتضمن أهم الملاحظات والمخاطر والانحرافات المكتشفة والإجراءات التصحيحية المتخذة. كما تُمكن هذه التقارير من متابعة التطورات في أنشطة المؤسسة وضمان استمرارية الرقابة في جميع المجالات. يُسهم نظام الإعلام في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري، ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي وتعزيز الشفافية في التسيير.

من خلال هذه الأنظمة الأربعة، يتضح أن الرقابة الداخلية لا تُعد مجرد أداة رقابية لحماية الأصول أو اكتشاف الأخطاء، بل هي آلية استراتيجية لتحسين الكفاءة المالية عبر ضمان حسن استخدام الموارد، والحد من المخاطر، وتوفير معلومات مالية دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة. وعليه، فإن وجود نظام رقابة داخلية فعال يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستقرار المالي والاستدامة الاقتصادية للمؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على أن نظام الرقابة الداخلية يُعدّ عنصرًا محوريًا في هيكل التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية، إذ لا يقتصر دوره على ضبط العمليات المحاسبية والإدارية بل يتجاوز ذلك ليكون آلية استراتيجية تسهم في دعم الكفاءة المالية وتحقيق التوازن بين الأداء والمخاطرة. فالرقابة الداخلية الفعّالة تتيح للإدارة الحصول على معلومات مالية موثوقة ودقيقة وتوفير قاعدة صلبة لاتخاذ قرارات رشيدة تراعي مبادئ الاقتصاد في النفقات وحسن توظيف الموارد.

كما أن تحقيق التوازن المالي يعكس قدرة المؤسسة على المواءمة بين مواردها واستخداماتها وهو ما يُعدّ نتيجة طبيعية لتطبيق نظام رقابة متكامل يتسم بالموضوعية والشفافية والمساءلة. وعليه، فإن العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي ليست علاقة جزئية أو ظرفية، بل هي علاقة هيكلية مستدامة تجسّد فلسفة التسيير الحديث القائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المؤسسية، مما يجعل من نظام الرقابة الداخلية أحد أهم ركائز استمرارية المؤسسة وتحقيق أدائها المالي والاقتصادي على المدى الطويل.

وانطلاقًا من الأسس النظرية التي تم تناولها في هذا الفصل، سيتناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال تحليل واقع نظام الرقابة الداخلية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، وتقييم مدى انعكاسه على أدائه المالي خلال الفترة 2021-2024. كما سيتم عرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة، إلى جانب دراسة ميدانية تعتمد على المقابلات مع إدارتها، بغرض اختبار الفرضيات المطروحة والوصول إلى نتائج عملية تسهم في تعزيز فعالية الرقابة وتحسين الأداء المالي.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري العام لكلٍ من نظام الرقابة الداخلية والكفاءة المالية للمؤسسة الاقتصادية، والروابط المفاهيمية التي تجمع بينهما، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال تحليل الوضعية المالية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - (CNAS) وكالة الأغواط. حيث يهدف هذا التحليل إلى تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة، ومدى انعكاسه على مؤشرات الكفاءة المالية خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024.

ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، من خلال تحليل القوائم المالية للمؤسسة واستخراج المؤشرات الكمية والنسب المحاسبية، قصد الوصول إلى تشخيص موضوعي لمستوى التوازن المالي والسيولة والربحية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها المالي في ضوء نظام الرقابة الداخلية المعمول به. كما تم إجراء مقابلات ميدانية على مستوى قسم المالية بالمؤسسة، بغرض فحص العلاقة التأثيرية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي، واستكمال الصورة التحليلية حول كيفية تطبيق إجراءات الرقابة في الواقع العملي ومدى انعكاسها على نتائج التسيير المالي. ولتحقيق ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تتناول بالتسلسل ما يلي:

○ المبحث الأول: تقديم عام عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط؛

○ المبحث الثاني : تحليل وتقييم الوضعية المالية للصندوق محل الدراسة ؛

○ المبحث الثالث تحليل المقابلات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

بالأغواط

يهدف هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط باعتبارها المؤسسة محل الدراسة. ويشمل هذا التقديم التعريف الرسمي بالصندوق ووضعه القانوني، مع التطرق إلى ظروف نشأة وكالة الأغواط وتطورها، ثم الانتقال إلى تحليل هيكلها التنظيمي الذي يوضح كيفية توزيع السلطات والمهام بين مختلف المستويات الإدارية، وأخيراً استعراض أبرز المهام الأساسية التي تضطلع بها الوكالة في مجال الضمان الاجتماعي وتقديم الخدمات للمؤمن لهم اجتماعياً. وبذلك يوفر هذا المبحث قاعدة معرفية متكاملة تساعد على فهم طبيعة المؤسسة محل الدراسة وتسييرها الداخلي.

المطلب الأول: نبذة تعريفية حول الصندوق محل الدراسة

لفهم طبيعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط وأهميته، من الضروري التطرق إلى تعريفه الرسمي ووضعه القانوني، بالإضافة إلى خلفية نشأته وتطورات التنظيمية على مستوى الولاية. ويساعد هذا العرض على تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه الوكالة والمهام التي أنشئت من أجلها.

أولاً: تعريف الصندوق محل الدراسة

إن صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء هو عبارة عن مؤسسة خدمتية تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين و المؤسسات وذلك من خلال تحقيق الأمن و الطمأنينة للنفس لما ينتج عن الأحداث و الأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل حيث يتم ذلك من خلال دفع الاشتراكات إلى خزانة الصندوق من أرباب العمل أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل حسب المادة 11 من القانون 90/06 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار حيث تعمل وكالة الأغواط بهذا القانون و تطبقه على عمال القطاع العام و كذا عمال القطاع الخاص.

وبالتالي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هو مؤسسة ذات تسير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

ثانيا: نشأة الصندوق محل الدراسة

أنشئت وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا سنة 1978، ما فتئ قطاع الضمان الاجتماعي بصفة عامة و قطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، لا سيما في ولاية الأغواط يعرف تطورات و تنمية متواصلة و هامة إلى يومنا هذا .

عرفت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا بالأغواط خلال السنوات الأخيرة جملة من التطورات البنوية والتنظيمية التي تعكس جهودها المتواصلة في تحسين أدائها وتوسيع نطاق خدماتها. وتتجلى هذه التحولات من خلال المحاور التالية:

1-توسّع الهيكل التنظيمي وتعدد المرافق الجغرافية: عملت الوكالة على مضاعفة عدد الهياكل التابعة لها وتنويعها، من خلال إنشاء ملاحق ومراكز دفع جديدة موزعة عبر مختلف بلديات ودوائر الولاية، بما في ذلك المناطق النائية. ويهدف هذا التوسع إلى تقريب الخدمات من المواطنين والمنتفعين، تجسيّدًا لمبدأ تقريب الإدارة من المواطن وضمان عدالة التغطية الجغرافية لهذا المرفق العمومي الحساس. وقد ساهم فتح مراكز الدفع الجديدة في تخفيف الضغط عن المقر الرئيسي وتحسين انسيابية الخدمات الإدارية والمالية المقدمة للمؤمنين الاجتماعيين.

2-تنويع الخدمات والأداءات المقدمة: سعت الوكالة محل الدراسة إلى توسيع نطاق الاستفادة من خدماتها لتشمل فئات أوسع من المؤمنين والمنتفعين، سواء في مجال التأمين الصحي أو الخدمات الاجتماعية المختلفة. فتم إدراج آليات جديدة للتكفل بالحالات الخاصة، وتبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بالتعويضات والمراقبة الطبية، مما انعكس إيجابًا على مستوى رضا المنتفعين وعلى صورة المؤسسة كمرفق اجتماعي فعّال.

3-إنجاز وتحديث الهياكل والمرافق: شهدت الوكالة محل الدراسة توسّعًا عمرانيا وماديا ملحوظا، من خلال إنجاز وتجهيز مرافق جديدة تواكب احتياجات المنتفعين، من أبرزها: فتح مركز الدفع رقم 03 - الواحات الشمالية بالأغواط، الذي جاء لتقريب الخدمات من ساكنة الأحياء الشمالية

وتخفيف الضغط على المراكز السابقة، وكذا افتتاح المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط، وهو من أهم المكاسب الحديثة للقطاع، إذ تم تجهيزه بأحدث الوسائل الطبية الرقمية المتطورة، مما ساهم في تحسين نوعية التكفل بالمرضى وتسريع عملية المراقبة الطبية والتحليل اللازمة.

4- التدعيم الكمي والنوعي للموارد البشرية: أولت الوكالة محل الدراسة أهمية خاصة لتدعيم مواردها البشرية، سواء من حيث العدد أو الكفاءة، فقد تم استقدام موظفين جدد لتغطية التوسعات الهيكلية، إلى جانب تنظيم دورات تكوين مستمرة تهدف إلى رفع مستوى التأطير المهني.

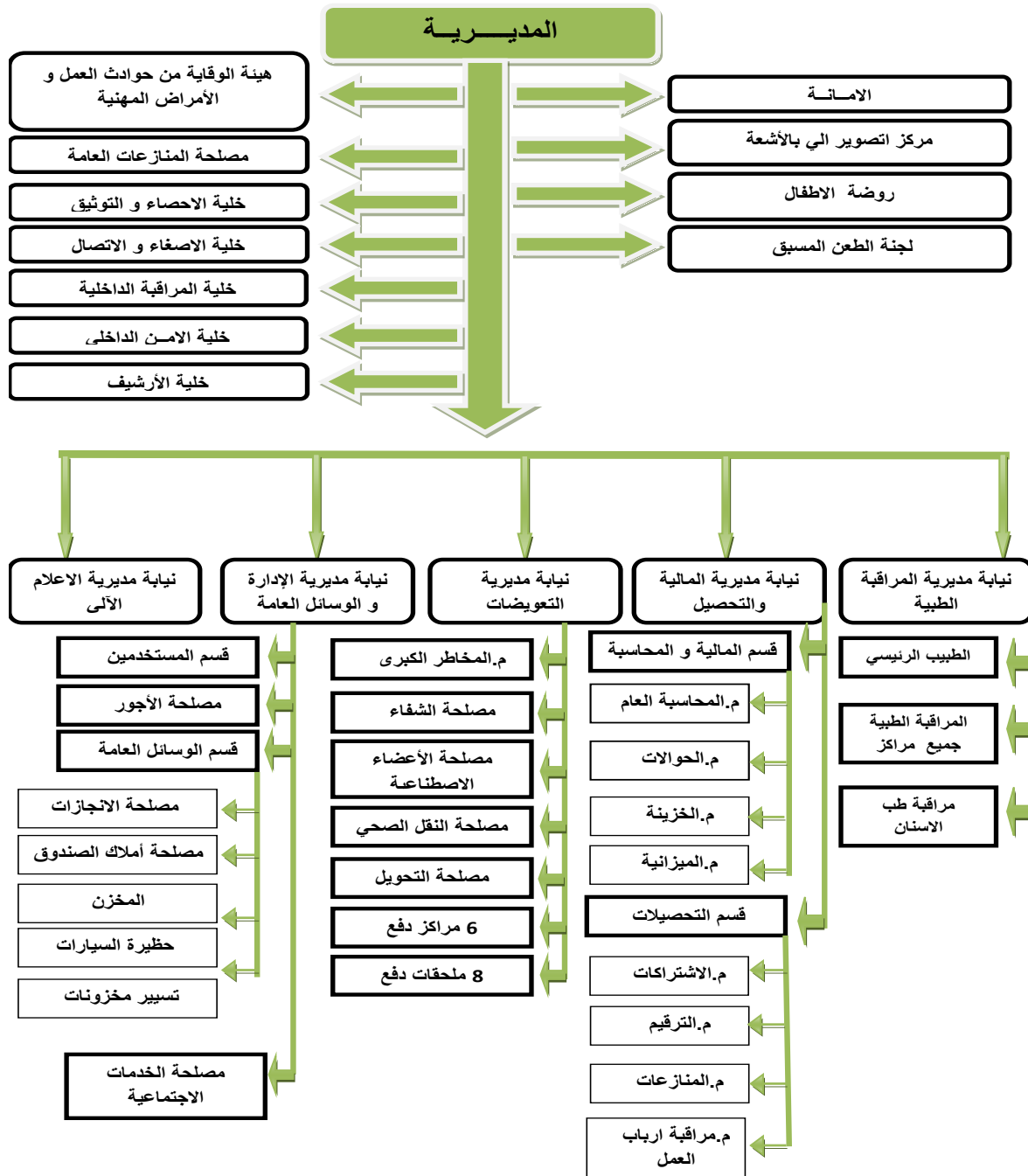
5- مواكبة برنامج عصرنة القطاع: في إطار سياسة العصرنة والتحول الرقمي التي ينتهجها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على المستوى الوطني، تم تدعيم وكالة الأغواط بمجموعة من الوسائل التقنية الحديثة، أبرزها تعميم استخدام بطاقة الشفاء الإلكترونية التي مكّنت من تحسين شفافية العمليات الطبية والمالية وتقليص آجال التعويض، وكذا تزويد مختلف المصالح بالتجهيزات المعلوماتية الحديثة وربطها بالشبكة الوطنية للمعلومات، ما سهل عملية تبادل البيانات وتحديث الملفات.

6- تحسين ظروف الاستقبال والتكفل بالمؤمنين: سعت الوكالة إلى تطوير بيئة الاستقبال وتحسين التواصل مع المنفعين من خلال تخصيص فضاءات مريحة ومكيفة، وتنظيم عملية التوجيه والإرشاد داخل الهياكل. كما تم تفعيل قنوات اتصال متعددة (رقمية، هاتفية، وإعلانية) لتسهيل عملية الاستفسار والمتابعة، مما ساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة والمنفعين بخدماتها. وقد انعكس هذا التطور على تحسن مستوى رضا المؤمنين الاجتماعيين وعلى صورة المؤسسة كمرفق اجتماعي يواكب حاجات المواطنين.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للصندوق محل الدراسة

يعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لفهم كيفية تسيير الصندوق، إذ يوضح مستويات السلطة وتوزيع الاختصاصات بين مختلف المديرات والمصالح. وفي هذا المطلب سيتم استعراض الهيكل التنظيمي لوكالة الأغواط وتحليل أدوار كل دائرة أو مصلحة، بما يبرز أسلوب التسيير الداخلي وآليات التنسيق الإداري داخل المؤسسة، وفيما يلي شكل يوضح الخارطة التنظيمية للصندوق محل الدراسة:

الشكل رقم 03-02: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الاغواط



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

بناءا على الهيكل التنظيمي السابق (الشكل رقم 03-02) واتباعا للسلم الإداري من الأعلى إلى

الأسفل :

أولاً: المديرية

تعد المديرية الهيئة القيادية العليا التي تشرف على مختلف الأنشطة وتوجهها، حيث يندرج تحت سلطتها عدد من الأقسام والخلايا المتنوعة:

- 1-الأمانة :تعنى بتسيير المراسلات وحفظ الوثائق وتوفير الدعم الإداري المباشر .
- 2-مركز التصوير الطبي بالأشعة :يضطلع بتقديم خدمات صحية متخصصة لفائدة المؤمن لهم.
- 3-روضة الأطفال :مرفق اجتماعي موجه لخدمة أبناء عمال الوكالة.
- 4-لجنة الطعن المسبق: تختص بالنظر في الطعون المقدمة من طرف المؤمن لهم اجتماعياً قبل اللجوء إلى القضاء، بما يعزز العدالة والشفافية.
- 5-هيئة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية:تعمل على وضع خطط وبرامج وقائية للحد من المخاطر المهنية.
- 6-مصلحة المنازعات العامة:تسهر على متابعة الملفات القانونية والمنازعات المتعلقة بالوكالة.
- 7-خلية الإحصاء والتوثيق: توفر قاعدة بيانات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار .
- 8-خلية الإصغاء والاتصال: تمثل همزة وصل مع المؤمن لهم اجتماعياً، إذ تتكفل باستقبال انشغالاتهم وشكاواهم.
- 9-خلية المراقبة الداخلية: تضطلع بوظيفة رقابية للتأكد من احترام القوانين والإجراءات المعمول بها خلية الأمن الداخلي تتولى حماية المقر والموظفين والممتلكات، وخلية الأرشفة تختص بتنظيم وحفظ الوثائق والأرشفة الإداري.

ثانياً: نيابة مديرية المراقبة الطبية

تعتبر هذه النيابة أداة رقابية هامة على الأداءات الصحية، وتشمل:

- 1-الطبيب الرئيسي :يشرف على جميع الأنشطة الطبية داخل الوكالة.
- 2-المراقبة الطبية لجميع المراكز: تتابع ملفات المرضى وتراقب شرعية الاستفادة من الأداءات.
- 3-مراقبة طب الأسنان: تعالج الملفات المتعلقة بخدمات طب الأسنان والتعويضات المرتبطة بها.

ثالثاً: نيابة مديرية المالية والتحصيل

تلعب هذه النيابة دوراً محورياً في ضمان التوازن المالي للوكالة، وتضم قسمين رئيسيين:

1-قسم المالية والمحاسبة: يضم مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الحوالات، مصلحة الخزينة، ومصلحة الميزانية، ويتكفل بتسيير الموارد المالية وفق معايير الدقة والشفافية.

2-قسم التحصيلات: يتولى متابعة مداخيل الصندوق عبر مصلحة الاشتراكات، مصلحة الترقيم، مصلحة المنازعات، ومصلحة مراقبة أرباب العمل، ما يعكس البعد الرقابي والردعي للمؤسسة.

رابعاً: نيابة مديرية التعويضات

تجسد هذه النيابة الوظيفة الاجتماعية للصندوق، إذ تعنى بتسيير مختلف التعويضات والخدمات الموجهة للمؤمن لهم اجتماعياً، وتشمل:

1-مصلحة المخاطر الكبرى: مختصة بمتابعة الأمراض المزمنة والخطيرة.

2-مصلحة الشفاء: تعنى ببطاقات الشفاء وتعويضات العلاج.

3-مصلحة الأعضاء الاصطناعية: مكلفة بمتابعة الملفات المرتبطة بالأجهزة التعويضية.

4-مصلحة النقل الصحي: تضمن التكفل بوسائل النقل الصحي لفائدة المرضى.

5-مصلحة مراكز وملحقات الدفع: تشرف على عمليات الدفع والتحصيل عبر مختلف المراكز والفروع.

خامساً: نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة

تضمن هذه النيابة الاستمرارية التشغيلية من خلال تسيير الموارد البشرية والمادية، وتشمل:

1-قسم المستخدمين: يعنى بشؤون الموظفين، التوظيف، وتسيير المسار المهني.

2-مصلحة الأجور: مختصة بصرف الرواتب والتعويضات.

3-قسم الوسائل العامة: يضم مصلحة الإنجازات، مصلحة أملاك الصندوق، المخزن، حظيرة السيارات، تسيير المخزونات، ومصلحة الخدمات الاجتماعية، مما يعكس الدور اللوجستي والوظيفي لهذه النيابة.

سادساً: نيابة مديرية الإعلام الآلي

تعتبر الدعامية الرقمية للوكالة، إذ تتولى صيانة التجهيزات، إدارة الشبكات، تطوير البرمجيات الداخلية، وضمان أمن الأنظمة المعلوماتية، بما يواكب متطلبات العصرنة والرقمنة.

المطلب الثالث: مهام الصندوق محل الدراسة

الصندوق الوطني للعمال الأجراء - CNAS وكالة الأغواط هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 880-2001 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية إذ يقوم هذا الصندوق بتحصيل الاشتراكات من المنتسبين لهذا الصندوق وفي حال تعرضهم الحوادث أثناء العمل أو مرض يقوم بالتعويض لهم وتتمثل مهام هذا الصندوق فيما يلي:

➤ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛

➤ سير المنح العائلية؛

➤ تحصيل الاشتراكات؛

➤ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛

➤ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛

➤ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛

➤ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان

الاجتماعي؛

➤ إجراء الرقابة الطبية الفائدة المستفيدين؛

➤ القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على

شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛

➤ تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛

➤ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛

➤ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ويشمل النظام كل مرور الضمان الاجتماعي المنصوص عليها ضمن الاتفاقيات الدولية ومنها التأمين على: المرض، الأمومة، العجز، الوفيات، حوادث العمل والأمراض المهنية التقاعد (الشيخوخة)، البطالة، والأداءات العائلية

المبحث الثاني: تحليل وتقييم الوضعية المالية للصندوق محل الدراسة

يعد تحليل الوضعية المالية خطوة جوهرية لتقييم الأداء العام للمؤسسة، فهو يتيح التعرف على مدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مواردها واستخداماتها، وكشف نقاط القوة والضعف في تسييرها المالي. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث بالدراسة والتحليل أهم المؤشرات المالية التي تبرز الوضعية الحقيقية للمؤسسة خلال فترة الدراسة.

المطلب الأول : عرض عام للقوائم المالية بالصندوق محل الدراسة

فيما يلي سنقوم بعرض الميزانية وجدول حساب النتائج خلال الفترة 2020-2024 للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالأغواط.

أولا : جانب الأصول

فيما يلي، سنقوم بتحليل تطور جانب الأصول لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالأغواط، خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024، وذلك بهدف إبراز أهم التغيرات التي طرأت على مكونات الأصول.

الجدول رقم 01-02: جدول بوضج جانب الاصول للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

الأصول	2021	2022	2023	2024
أصول غير جارية				
تشبيات عينية	270423182,03	275791436,1	303650123,7	315005209,4
تشبيات معنوية	10710,00			
أراضي				
مباني				
تشبيات عينية أخرى				
تشبيات ممنوح امتيازها				

تشبيكات يجرى إنجازها				
تشبيكات مالية	29993830,42	20033839,42	11887356,42	11367189,42
سندات موضوع موضوع معادلة				
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها				
سندات أخرى مثبتة				
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية				
ضرائب مؤجلة على الأصل				
مجموع الأصول غير الجارية	29062960559	32474765911	9934492622	15616854532,6
أصول جارية				
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ	29361134, 51	24436677,08	7811095,4	4997812,82
حسابات دائنة واستخدمات مماثلة				
الزبائن	4821 835 746,94	4945468623,71	4812454703,99	4741691881,10
المدينون الآخرون	1720916373	1965637624,04	1769141844,06	1766301056,47
الضرائب وماشابهها				
حسابات دائنة أخرى واستخدمات مماثلة				

الموجــــــــودات وماشابهها				
الامول الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى				
الخزينة	471613556,92	4519484284,53	3159859203,88	3034778602,78
مجموع الأصول الجارية	11288243811,15	11455027209	9749266847,33	9547769353,17
المجموع العام للأصول	40351204370,59	43929793120,44	19683759469,7	25164623885,7

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال دراسة جدول الأصول الخاص بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء بالأغواط خلال الفترة من 2021 إلى 2024، يتضح أن المؤسسة تتمتع بهيكل أصول
متنوع ومتوازن يجمع بين الأصول الثابتة طويلة الأجل والأصول الجارية قصيرة الأجل، مما
يعكس قدرة الصندوق على تحقيق استقرار مالي على المدى الطويل مع الحفاظ على درجة مقبولة
من السيولة التشغيلية. فقد بلغت الأصول غير الجارية في سنة 2024 ما يفوق 15.6 مليار دج،
وهو ما يؤكد اعتماد الصندوق على قاعدة إنتاجية واستثمارية قوية تمثلت في المباني والتجهيزات
والمشاريع قيد الإنجاز. هذه التركيبة تعكس توجهًا استراتيجيًا نحو تعزيز البنية التحتية وتحسين
الخدمات الصحية والإدارية المقدمة للمؤمنين. أما الأصول الجارية، فقد قدرت بحوالي 9.54
مليار دج سنة 2024، وهي تمثل نسبة مهمة من إجمالي الأصول (قاربة 38%)، وتتكوّن أساساً
من الخزينة والذرائع والمدنيين الآخرين، ما يدل على توفر مستوى جيد من السيولة يمكن المؤسسة
من تسيير التزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. غير أن الملاحظة الجديرة بالاهتمام هي تراجع طفيف
في الأصول الجارية مقارنة بسنتي 2022 و 2023، وهو ما قد يعكس بطناً نسبياً في وتيرة
التحصيل أو ارتفاعاً في المستحقات قيد التحصيل. وعليه يمكن القول إن الصندوق يتميز بهيكل

مالي متين يغلب عليه الطابع الثابت، غير أن الحفاظ على توازنه المستقبلي يقتضي إدارة فعّالة للأصول الجارية لضمان استمرار السيولة وتقادي أي ضغوط محتملة على الخزينة.

ثانياً: جانب الخصوم

فيما يلي، سنقوم بتحليل تطور جانب الخصوم لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024، وذلك بهدف إبراز أهم التغيرات التي طرأت على مكونات الأصول.

الجدول رقم 02-02: جدول بوضج جانب الخصوم للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

الخصوم	2021	2022	2023	2024
رؤوس الامول الخاصة				
رأس مال تم إصداره	6242388640,99	1832283487,28	3624605961,15	3939537221,80
رأس مال غير مستعان به				
علاوات واحتياطات - احتياطات مدمجة (1)				
فوارق إعادة التقييم				
فارق المعادلة (1)				
نتيجة صافية / نتيجة حصة المجمع (1)	1053822724,08	1832283487,2	3624605961,1	3939537221,80
رؤوس امول خاصة / اخرى ترحيل من جديد	26150147244,00	27203969968,08	2705783751,2	6336934810,87
حصة الشركة المدمجة (1)				
حصة ذوي الأقلية (1)				
المجموع 1	27203969968,08	29036253455,36	6330389712,37	10276472032,67
الخصوم غير الجارية				

				قروض وديون مالية
				ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
				ديون أخرى غير جارية
				مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
583941172,68	587486913,51	532509576,29	492295887,50	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
				الخصوم الجارية
				موردون وحسابات ملحقه
				ضرائب
				ديون أخرى
				خزينة سلبية
1430421680,43	12765882843,90	14361030088,79	12654938515,01	مجموع الخصوم الجارية (3)
2516462885,78	19683759469,78	43929793120,44	40351204370,59	مجموع عام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يتضح من جدول الخصوم أن الصندوق يحافظ على توازن واضح بين الالتزامات وحقوق الملكية، حيث بلغ مجموع الخصوم سنة 2024 نفس قيمة مجموع الأصول تقريبا، ما يعكس احترام مبدأ المساواة المحاسبية بين الجانبين. وقد شهدت رؤوس الأموال الخاصة تحسناً ملحوظاً خلال فترة الدراسة، إذ ارتفعت من حوالي 6.33 مليار دج سنة 2023 إلى 10.27 مليار دج سنة 2024، وهو مؤشر إيجابي على متانة المركز المالي للمؤسسة وعلى قدرتها في تمويل جزء معتبر من نشاطها اعتماداً على مواردها الذاتية دون اللجوء إلى الاستدانة. أما الخصوم غير الجارية، فقد بقيت في مستويات محدودة لا تتجاوز 584 مليون دج، مما يعكس ضعف المديونية طويلة الأجل واستقلالية مالية مريحة، في حين تمثل الخصوم الجارية نسبة مرتفعة من إجمالي الخصوم (تجاوزت 14 مليار دج سنة 2024)، وهو ما يدل على اعتماد

الصندوق في تمويل نشاطه التشغيلي على موارد قصيرة الأجل مثل ديون الموردين والالتزامات الضريبية. رغم ذلك، تبقى هذه الوضعية مقبولة في ظل وجود قاعدة رأسمالية قوية وسيولة تشغيلية معتبرة. غير أن استمرار ارتفاع الخصوم الجارية يستوجب تحسين سياسة إدارة رأس المال العامل لتفادي أي اختلال محتمل في المدى المتوسط. وبشكل عام، يُمكن اعتبار هيكل الخصوم لدى الصندوق هيكلًا متوازنًا يعكس استقرارًا ماليًا معتمدًا على التمويل الذاتي أكثر من القروض.

ثالثًا: جدول حساب النتائج

فيما يلي، سنقوم بتحليل تطور الحسابات الموضحة في جدول حساب النتائج لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024، وذلك بهدف إبراز أهم التغيرات التي طرأت على مكونات الأصول.

الجدول رقم 03-02: جدول حساب النتائج للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

البيان	2021	2022	2023	2024
رقم الاعمال				
تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع				
الإنتاج المثبت				
إعانات الاستغلال				
1_ انتاج السنة المالية	8317365416	9255751314	11800222832	12342078491
المشتريات المستهلكة				
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى				
2_ استهلاكات السنة المالية	-6 336 159 038,38	-6500914939	-7208936448	-7486727383
3_ القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	1 981 206 377,88	2754836375	45912863833	4855351108
أعباء المستخدمين	-1059368108	-1035939510	-1092763055	-1 107 914 259,45
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	-94470	-43960	-78740	-92971
4_ إجمالي فائض الاستغلال	921743800,2	1718852905	3498444588	3747343878
المنتجات العملياتية الأخرى	168045673,2	-168817132,7	197333947,1	203541368,2

-	-18796221,16	-402740,01	-484998,12	الأعباء التشغيلية الأخرى
14018493,95				
-	-42973580,75	-53877391,86	-29627039,65	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة
29683428,98				
58357971,93	14908935,14	15260132,51	17076583,82	استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
3965541295	3648917668	1855805722	1076747019	5_ النتيجة التشغيلية
				المنتجات المالية
				الأعباء المالية
-	-24311707,21	-23522234,88	-22924295,4	6_ النتيجة المالية
26004073,11				
3939537222	3624605961	1832283487	1053822724	7_ النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
				الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
				الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
				مجموع منتجات الأنشطة العادية
				مجموع أعباء الأنشطة العادية
3939537222	3624605961	1832283487	1053822724	8_ النتيجة الصافية للأنشطة العادية
				عناصر غير عادية (منتجات)
				عناصر غير عادية (اعباء)
				9_ النتيجة غير العادية
3939537222	3624605961	1832283487	1053822724	10_ صافي نتيجة السنة المالية
				حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1)
				11_ صافي نتيجة المجموع المدمج
				ومنها حصة ذوي الأقلية (1)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يظهر تحليل جدول حساب النتائج تطورا إيجابيا في الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024، حيث ارتفع رقم الأعمال من 8.31 مليار دج سنة 2021 إلى أكثر من 12.34 مليار دج سنة 2024، أي بمعدل نمو سنوي

معتبر يعكس تحسن كفاءة التحصيل وتوسّع النشاط المالي والإداري للصندوق. في المقابل، ورغم ارتفاع الأعباء التشغيلية التي تجاوزت 7.48 مليار دج سنة 2024، فإن المؤسسة نجحت في الحفاظ على نتيجة تشغيلية إيجابية بفضل التحكم النسبي في المصاريف والتحسين المستمر في إدارة الموارد. كما أن النتيجة الصافية للأنشطة العادية عرفت ارتفاعاً تدريجياً لتبلغ أكثر من مليار دج سنة 2024 بعد أن كانت حوالي 362 مليون دج سنة 2023 ما يدل على تحسن مردودية الصندوق واستدامة فوائضه المالية. هذا الأداء يعكس كفاءة في التسيير المالي والقدرة على التوفيق بين الالتزامات الاجتماعية ومتطلبات التوازن المالي. ومع ذلك، فإن استدامة هذا التحسن تتطلب مراقبة مستمرة لمستوى النفقات التشغيلية وتحسين نسب التحصيل خاصة في ظل ارتفاع الخصوم قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء المالي بالصندوق محل الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تحليلاً لتطور أهم مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية خلال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024.

أولاً : مؤشرات التوازن المالي

قبل التطرق إلى حساب مؤشرات التوازن المالي ، سنقوم باستعراض الميزانية المختصرة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم 04-02: الميزانية المختصرة لجانب الأصول الوحدة: دج

البيان	2021	2022	2023	2024
الأصول غير جارية	29062960559,44	32474765911,08	9934492622,45	15616854532,61
الأصول الجارية	11288243811,15	11455027209,36	9749266847,33	9547769353,17
خزينة	4716130556,92	4519484284,53	3159859203,88	3034778602,78
مجموع الأصول	40351204370,59	43929793120,44	19683759469,78	25164623885,78

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج EXCEL

الوحدة: د ج

الجدول رقم 05-02: الميزانية المختصرة لجانب الخصوم

البيان	2021	2022	2023	2024
رأس المال الخاص	27203969968,08	29036253455,36	6330389712,37	10276472032,67
الخصوم غير الجارية	492295887,50	532509576,29	587486913,51	583941172,68
الخصوم الجارية	12654938515,01	14361030088,79	12765882843,90	14304210680,43
خزينة الخصوم	-	-	-	-
مجموع الخصوم	40351204370,590	43929793120,440	19683759469,780	25164623885,780

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

الجدول رقم 06-02: الميزانية المختصرة لجدول حساب النتائج

الوحدة: د ج

البيان	2021	2022	2023	2024
1_ انتاج السنة المالية	8317365416	9255751314	11800222832	12342078491
2_ استهلاكات السنة المالية	-6336159 038,38	-6500914939	-7208936448	-7486727383
3_ القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	1 981 206 377,88	2754836375	45912863833	4855351108
4_ إجمالي فائض الاستغلال	921743800,2	1718852905	3498444588	3747343878
5_ النتيجة العملياتية	1076747019	1855805722	3648917668	3965541295
6_ النتيجة المالية	-22924295,4	-23522234,88	-24311707,21	-26004073,11
7_ النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)	1053822724	1832283487	3624605961	3939537222
8_ النتيجة الصافية للأنشطة العادية	1053822724	1832283487	3624605961	3939537222

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

1-تطور رأس المال العامل الصافي للصندوق محل الدراسة : فيما يلي سنوضح تطور نتائج رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط خلال الفترة من 2021 الى 2024:

الجدول رقم 07-02: رأس المال العامل الصافي للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

من أعلى الميزانية			
السنوات	الأموال الدائمة	الأصول غير الجارية	رأس العامل FR
2021	27696265855,58	29062960559,44	-1366694703,86
2022	29568763031,65	32474765911,08	-2906002879,43
2023	6917876625,88	9934492622,45	-3016615996,57
2024	10860413205,35	15616854532,61	-4756441327,26

من أسفل الميزانية			
السنوات	الأصول الجارية	الخصوم الجارية	رأس العامل FR
2021	11288243811,15	12654938515,01	-1366694703,86
2022	11455027209,36	14361030088,79	-2906002879,43
2023	9749266847,33	65882843,90	-3016615996,57
2024	9547769353,17	14304210680,43	-4756441327,26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يتضح من الجدول أن رأس المال العامل الصافي ظل سالبًا طيلة الفترة 2021-2024، حيث تزايد العجز من -1.36 مليار دج إلى -4.75 مليار دج. ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تعاني من اختلال في توازنها المالي الهيكلي بسبب عدم كفاية الموارد الدائمة لتغطية الأصول الثابتة مما يعني اعتمادها على التمويل قصير الأجل لتغطية بعض الاستثمارات طويلة الأجل.

2-تطور احتياج رأس المال العامل BFR للصندوق محل الدراسة: يمكن توضيح تطور إجمالي احتياج رأس المال العامل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط فيما يلي:

الجدول رقم 02-08: احتياج رأس المال العامل للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

السنوات	أصول جارية -خزينة الأصول	خصوم جارية-خزينة الخصوم	احتياجات رأس المال العامل BFR
2021	6572113254,23	12654938515,01	-6082825260,78
2022	6935542924,83	14361030088,79	-7425487163,96
2023	6589407643,45	65882843,90	-6176475200,45
2024	6512990750,39	14304210680,43	-7791219930,04

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يبين الجدول أن احتياج رأس المال العامل بقي سالبًا خلال كامل الفترة، مما يشير إلى أن الخصوم الجارية تفوق الأصول الجارية، أي أن المؤسسة تتمتع بفائض تمويلي قصير الأجل يمكنها من تغطية احتياجاتها التشغيلية دون اللجوء إلى تمويل إضافي، وهو ما يعكس إدارة فعالة نسبيًا للتمويل قصير الأجل.

3-الخزينة الصافية TN للصندوق محل الدراسة: يعرض الجدول التالي تطور الخزينة الصافية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط خلال الفترة 2021 - 2024

الجدول رقم 02-09: جدول يوضح تطور الخزينة للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

السنوات	راس العامل الصافي الإجمالي FRNG	احتياجات رأس المال العامل BFR	الخزينة الصافية TN
2021	-1366694703,86	-6082825260,78	4716130556,92
2022	-2 906002879,43	-7425487163,96	4519484284,53
2023	-3016615996,57	-6176475200,45	3159859203,88
2024	-4756441327,26	-7791219930,04	3034778602,78

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يبين الجدول أن الخزينة الصافية كانت موجبة في جميع السنوات، رغم تراجعها من 4.71 مليار دج سنة 2021 إلى 3.03 مليار دج سنة 2024. ويُفهم من ذلك أن المؤسسة تتمتع بتوازن نقدي مقبول يَكُنْها من مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، غير أن انخفاض هذا الرصيد يشير إلى ضغوط متزايدة على السيولة.

ثانياً: تحليل النسب المالية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط

بعد تحليل مؤشرات التوازن المالي التي سمحت بتقييم العلاقة بين مصادر التمويل واستخداماتها، سيتم في هذا الجزء التطرق إلى مؤشرات النسب المالية التي تُمكن من تقييم الأداء العام للمؤسسة من خلال ثلاث مجموعات رئيسية من النسب، وهي نسب السيولة، نسب النشاط، ونسب الربحية

1- تحليل نسب السيولة للصندوق محل الدراسة: فيما يلي نعرض تطور نسب السيولة لدى

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط خلال الفترة 2021-2024

الجدول رقم 10-02: جدول يوضح تحليل نسب السيولة للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

البيان	2021	2022	2023	2024
الأصول المتدولة	11288243811,15	11455027209,36	9749266847,33	9547769353,17
الخصوم المتدولة	12654938515,01	14361030088,79	12765882843,90	14304210680,43
المخزون	29361134,51	24436677,08	7811095,40	4997812,82
القيم الجاهزة	4716130556,92	4519484284,53	3159859203,88	3034778602,78
نسبة السيولة العامة: الأصول المتدولة / الخصوم المتدولة	0,89	0,80	0,76	0,67
نسبة السيولة السريعة: (الأصول المتدولة - المخزون) / الخصوم المتدولة	0,89	0,80	0,76	0,67
نسبة السيولة الجاهزة: القيم الجاهزة / الخصوم المتدولة	0,37	0,31	0,25	0,21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال النتائج، يتضح أن نسبة السيولة العامة تراجعت من 0.89 سنة 2021 إلى 0.67 سنة 2024، وهو ما يعكس تراجع قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على أصولها المتداولة. كما سُجِّل الاتجاه نفسه في نسبتي السيولة السريعة والسيولة الجاهزة اللتين انخفضتا بشكل ملحوظ خلال نفس الفترة، ما يُشير إلى تدهور تدريجي في وضعية السيولة النقدية المتاحة، وانخفاض مستوى الأرصدة القابلة للتحويل السريع إلى نقد.

هذا الانخفاض يعكس ضغوطاً مالية متزايدة ناجمة عن بطء في التحصيل أو زيادة في الالتزامات الجارية، وهو ما يستدعي تعزيز الرقابة على التدفقات النقدية، وتحسين إدارة رأس المال العامل من خلال تسريع عمليات التحصيل وترشيد النفقات التشغيلية. وبالرغم من هذا التراجع تظل النسب إيجابية نسبياً ما دامت المؤسسة لم تصل إلى مرحلة العجز النقدي، غير أن الاتجاه التنازلي يبعث على ضرورة التحرك العاجل لتصحيح الاختلالات المالية وتحسين السيولة على المدى القصير.

2- تحليل نسب النشاط للصندوق محل الدراسة: يعرض الجدول التالي تطور نسب النشاط لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط خلال الفترة 2021-2024

الجدول رقم 11 - 02: جدول يوضح تحليل نسب النشاط للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

البيان	2021	2022	2023	2024
رقم الاعمال	8317365416,26	9255751314,13	11800222831,70	12342078491,39
مجموع الأصول	40351204370,59	43929793120,44	19683759469,78	25164623885,78
الأصول المتدولة	11288243811,15	11455027209,36	9749266847,33	9547769353,17
الأصول الثابتة	15616854532,61	9934492622,45	32474765911,08	29062960559,44
معدل دوران مجموع الأصول : رقم الاعمال / مجموع الأصول	0,21	0,21	0,60	0,49
معدل دوران الأصول المتدولة: رقم الاعمال /الأصول المتدولة	0,74	0,81	1,21	1,29

معدل دوران الأصول الثابتة: رقم الاعمال /الأصول الثابتة	0,29	0,29	1,19	0,79
--	------	------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال تطور معدلات الدوران، يُلاحظ أن المؤسسة حسّنت من كفاءتها في استغلال الأصول . فقد ارتفع معدل دوران مجموع الأصول تدريجيًا ما يدل على تحسن قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات من مواردها الإجمالية. كما عرف معدل دوران الأصول المتداولة تطورًا إيجابيًا واضحًا، ما يعكس تسارع دورة رأس المال العامل وتحسن إدارة التحصيلات والسيولة. أما معدل دوران الأصول الثابتة فقد سجّل تحسنًا معتبرًا نتيجة الاستغلال الأفضل للمرافق والتجهيزات الجديدة، رغم تراجع طفيف في السنة الأخيرة بسبب توسع الاستثمارات.

بصفة عامة، تُظهر هذه المؤشرات أن المؤسسة تسير نحو استخدام أكثر فعالية لأصولها المالية والمادية، وهو ما يعكس أثرًا إيجابيًا لنظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي.

3- تحليل نسب الربحية للصندوق محل الدراسة: فيما يلي نعرض تطور نسب الربحية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط خلال الفترة 2021-2024

الجدول رقم 12-02: جدول يوضح تحليل نسب الربحية للصندوق محل الدراسة الوحدة: دج

البيان	2021	2022	2023	2024
صافي الأرباح	1053822724,08	1832283487,28	3624605961,15	3939537221,80
اجمالي الأصول	40351204370,59	43929793120,44	19683759469,78	25164623885,78
اجمالي حقوق الملكية	27203969968,08	29036253455,36	6330389712,37	10276472032,67
ديون طويلة الاجل	492295887,50	532509576,29	587486913,51	583941172,68
معدل العائد على الأصول ROA : صافي الارباح / اجمالي الأصول	0,03	0,04	0,18	0,16
معدل العائد على حقوق الملكية: ROE: صافي الارباح/اجمالي حقوق الملكية	0,04	0,06	0,57	0,38

0,36	0,52	0,06	0,04	معدل العائد على الاستثمار: ROI صافي الأرباح / (حقوق الملكية + الديون طويلة الاجل)
------	------	------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال تطور مؤشرات الربحية، يُلاحظ أن المؤسسة عرفت تحسناً ملحوظاً في أدائها المالي خلال الفترة المدروسة. فقد ارتفع صافي الأرباح من حوالي 1.05 مليار دج سنة 2021 إلى أكثر من 3.9 مليار دج سنة 2024، وهو ما يعكس زيادة في مردودية النشاط وتحسن فعالية التسيير المالي. كما سجل معدل العائد على الأصول (ROA) ارتفاعاً من 0.03 سنة 2021 إلى 0.16 سنة 2024، ما يدل على تحسن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من مجموع أصولها، أي أن كل وحدة نقدية مستثمرة أصبحت تولّد عائداً أعلى. أما معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) فقد ارتفع من 0.04 سنة 2021 إلى 0.38 سنة 2024، وهو تحسن قوي يعبر عن زيادة فعالية استخدام أموال المساهمين في تحقيق الأرباح. كذلك تحسن معدل العائد على الاستثمار (ROI) من 0.04 إلى 0.36، ما يعني أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على تحقيق مردودية من مجموع تمويلاتها (الملكية + القروض).

بصفة عامة، تعكس هذه المؤشرات أن المؤسسة سجلت تطوراً إيجابياً في كفاءتها التشغيلية والتمويلية، ويرتبط هذا التحسن أساساً بتحسين آليات الرقابة الداخلية وترشيد النفقات وتعزيز التحكم في الموارد المالية.

المطلب الثالث: تشخيص الوضعية المالية بالمؤسسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم قراءة تشخيصية شاملة للوضعية المالية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2024، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل مؤشرات الأداء المالي المتوصل إليها في المطلب السابق. يهدف هذا التشخيص إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف في الهيكل المالي للمؤسسة ومدى كفاءتها في استغلال مواردها المالية وتحقيق التوازن والاستقرار المالي المطلوب.

أولاً: تحليل مؤشرات التوازن المالي

1- رأس المال العامل الصافي : من خلال النتائج المسجلة، يتضح أن رأس المال العامل الصافي ظل سالبًا خلال الفترة 2021-2024، حيث انتقل من 1.36 مليار دج في 2021 إلى - 4.75 مليار دج في 2024، وهو ما يعكس عجزًا هيكليًا طويل الأجل في تمويل الأصول الثابتة بالموارد الدائمة. هذا العجز يعني أن المؤسسة تعتمد على موارد قصيرة الأجل لتغطية جزء من استثماراتها، وهو وضع قد يحد من قدرتها على الاستثمار طويل الأمد ويزيد من هشاشة التوازن المالي. ويُعزى ذلك إلى ارتفاع حجم الأصول الثابتة مقارنةً بمصادر التمويل المستقرة، إضافةً إلى زيادة الالتزامات الجارية الناتجة عن متطلبات التسيير اليومي (خدمات صحية، تعويضات اجتماعية، أجور...). ومع ذلك، فإن استمرارية النشاط دون صعوبات تمويلية كبيرة تُشير إلى فعالية الرقابة الداخلية في ضبط السيولة وتنسيق التدفقات النقدية بما يسمح بتقليص آثار هذا العجز على المدى القصير.

2- احتياجات رأس المال العامل: أظهرت النتائج أن احتياجات رأس المال العامل جاءت سالبة في جميع السنوات، وهو مؤشر على أن المؤسسة لا تواجه ضغطًا تمويليًا تشغيليًا، بل بالعكس لديها فائض تمويلي في دورة الاستغلال. فالقيم السالبة التي تراوحت بين -6.08 مليار دج و- 7.79 مليار دج تعني أن الخصوم الجارية تغطي الأصول الجارية بشكل مريح. وهذا الوضع يعكس نجاعة نظام الرقابة الداخلية في إدارة الذمم المدينة والالتزامات القصيرة الأجل، مما سمح بتحقيق توازن تشغيلي يضمن استمرارية الأنشطة دون الحاجة إلى تمويل خارجي. ومع ذلك، فإن استمرار الانخفاض في هذا المؤشر قد يعكس أيضًا تراكمًا في الالتزامات قصيرة الأجل على حساب السيولة النقدية، وهو ما يستوجب مراقبة دقيقة لضمان عدم تحوله إلى ضغط تمويلي لاحقًا.

3- الخزينة الصافية: تُظهر الخزينة الصافية اتجاهًا إيجابيًا طيلة الفترة، رغم تسجيل انخفاض طفيف من 4.71 مليار دج سنة 2021 إلى 3.03 مليار دج سنة 2024. ويعني هذا أن المؤسسة تحتفظ بقدرة جيدة على مواجهة التزاماتها الفورية، وأنها تحقق توازنًا ماليًا إجماليًا مستقرًا. غير أن هذا الانخفاض يعكس تراجع الفائض النقدي، ربما نتيجة زيادة النفقات

التشغيلية أو تأخر في التحصيلات، ما يتطلب مزيداً من التحكم في التدفقات النقدية. ومن ثمّ، يُمكن القول إن المؤسسة تتمتع بوضعية نقدية آمنة حالياً، لكن استمرارها مرهون بتحسين إدارة رأس المال العامل وتشدّد الرقابة على المصروفات.

ثانياً: تحليل النسب المالية

1-نسب السيولة: أظهرت نسب السيولة العامة والسريعة والجاهزة اتجاهاً تنازلياً خلال الفترة 2021-2024، حيث انخفضت نسبة السيولة العامة من 0.89 سنة 2021 إلى 0.67 سنة 2024، كما تراجع نسبة السيولة السريعة من 0.89 إلى 0.67، والسيولة الجاهزة من 0.37 إلى 0.21. ويعكس هذا التراجع انخفاض قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل بالاعتماد على أصولها المتداولة، وهو ما يشير إلى ضغوط مالية متزايدة ناتجة عن ارتفاع الالتزامات الجارية أو بطء في عمليات التحصيل.

ومع ذلك، تبقى مستويات السيولة في حدود مقبولة نسبياً، مما يدل على قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الفورية، غير أن الاتجاه التنازلي يستوجب تشديد الرقابة على التدفقات النقدية، وتحسين إدارة رأس المال العامل للحفاظ على التوازن المالي على المدى القصير.

2-نسب المديونية: تظهر نسب المديونية استقراراً بين 40% و45% من إجمالي الموارد، وهو ما يدل على استقلالية مالية معتبرة، إذ تعتمد المؤسسة أساساً على مواردها الذاتية. ويعد هذا الوضع إيجابياً في مؤسسة عمومية خدمية، لأنه يحد من المخاطر المالية المرتبطة بالتمويل الخارجي، ويعكس فعالية السياسة المالية المحافظة. غير أن انخفاض المديونية المفرط قد يشير أيضاً إلى ضعف في استغلال فرص التمويل طويل الأجل التي يمكن أن تدعم الاستثمار في البنى التحتية وتحسين الخدمات.

3-نسب النشاط (الدوران): سجلت نسب دوران الأصول المتداولة تحسناً ملحوظاً، إذ ارتفع معدل الدوران من 0.74 سنة 2021 إلى 1.29 سنة 2024، مما يعكس تحسناً في كفاءة إدارة الأصول الجارية وقدرتها على التحول إلى سيولة. أما معدل دوران مجموع الأصول فقد عرف تطوراً إيجابياً إلى غاية سنة 2023 (0.60) قبل أن يسجل انخفاضاً طفيفاً سنة 2024 (0.49)، في حين ارتفع معدل دوران الأصول الثابتة من 0.29 إلى 1.19 سنة 2023 ثم تراجع إلى

0.79 سنة 2024. وتدل هذه التطورات على تحسن نسبي في استغلال الموارد، رغم بعض التذبذب الناتج عن توسع الاستثمارات خلال الفترة الأخيرة.

4- نسب الربحية: أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي للمؤسسة، حيث ارتفعت النتيجة الصافية من 1.05 مليار دج سنة 2021 إلى 3.93 مليار دج سنة 2024، كما ارتفع العائد على الأصول (ROA) من 0.03 إلى 0.16، والعائد على حقوق الملكية (ROE) من 0.04 إلى 0.38، والعائد على الاستثمار (ROI) من 0.04 إلى 0.36. وتعكس هذه المؤشرات تحسناً واضحاً في المردودية المالية بفضل تطبيق آليات رقابية فعالة ساعدت على ترشيد النفقات، وتحسين جودة التحصيلات، وتعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية الذي انعكس إيجابياً على الأداء المالي العام للمؤسسة.

ثالثاً: التقييم العام للوضع المالي للمؤسسة

من خلال التحليل السابق لمؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، يمكن القول إن الوضع المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط تتسم بقدر معتبر من الاستقرار النسبي والتوازن الهيكلي المقبول. فعلى الرغم من العجز المسجل في رأس المال العامل الصافي خلال الفترة 2021-2024، فإن بقاء الخزينة الصافية موجبة، إلى جانب تحسن مؤشرات المردودية والسيولة، كلها عوامل تعكس سلامة الأداء المالي العام للمؤسسة وقدرتها على تسيير مواردها بكفاءة.

كما أظهر التحليل أن الصندوق يتبع سياسة مالية محافظة تقوم على تمويل ذاتي متين وإدارة رشيدة للسيولة دون الإفراط في الاعتماد على القروض طويلة الأجل، مما يساهم في تعزيز استقلاله المالي واستدامة نشاطه الاجتماعي والخدمي. ويبرز ذلك أن نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة كان له دور محوري في ترسيخ مبادئ الانضباط المالي والشفافية والمساءلة، من خلال ضبط التدفقات النقدية ومراقبة النفقات والموارد بفعالية.

ومع ذلك، يبقى من الضروري الانتباه إلى بعض مواطن الضعف التي تستدعي المتابعة وعلى رأسها تراجع رأس المال العامل الصافي وارتفاع النفقات الجارية، وهي مؤشرات تستلزم إجراءات تصحيحية عاجلة لضمان استقرار التوازن المالي على المدى البعيد.

وعليه، يمكن تقييم الوضعية المالية العامة للمؤسسة بأنها جيدة ومستقرة بوجه عام، مع ضرورة التركيز في المستقبل على تحسين إدارة رأس المال العامل، وتعزيز فعالية التحصيل، وتطوير أدوات الرقابة الداخلية، بما يكفل استدامة الأداء المالي وتحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بأكبر قدر من الكفاءة.

المبحث الثالث : تحليل المقابلات واستخلاص النتائج

في سياق استكمال متطلبات دراسة الحالة حول إمكانية استخدام الرقابة الداخلية كأسلوب لتحسين الأداء المالي في المؤسسة، يأتي هذا المبحث لتحليل المعطيات النوعية المستخلصة من المقابلات التي أجريت مع عدد من مسؤولي وإطارات المؤسسة ويهدف إلى فهم أعمق للإشكالية المطروحة من خلال الوقوف على تصورات الفاعلين حول الجوانب المالية والهيكلية للمؤسسة تمت معالجة هذا الجانب من خلال عرض محتوى المقابلات، ثم تحليل مضامينها في ضوء محاور الدراسة، وصولاً إلى تقديم تقييم ذاتي ونتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض المقابلات التي أجريت داخل الصندوق محل الدراسة

في إطار فحص العلاقة بين الرقابة الداخلية و الأداء المالي ، تم إجراء مقابلات ميدانية موجهة مع ثلاثة من إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط وذلك خلال الفترة الممتدة من 28 سبتمبر 2025 إلى 16 أكتوبر 2025، وقد شملت هذه المقابلات كلا من: رئيس مصلحة محاسبة العامة قسم المالية، رئيس مصلحة الاشتراكات ، رئيس مصلحة الايرادات والاختار الكبرى ، وقد تمحورت الأسئلة المطروحة حول ثلاث محاور رئيسية هي: أدوات التقييم المالي واليات متابعة الأداء ، ابعاد الرقابة الداخلية ، العلاقة بين ابعاد الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي، وفيما يلي عرض لهذه المقابلات

أولاً: أدوات التقييم المالي وآليات متابعة الأداء

جاءت إجابات العينة المبحوثة حول أسئلة هذا المحور على النحو التالي:

س1- ما هي أهم المؤشرات أو الأدوات المالية التي تعتمدون عليها لتقييم الأداء المالي (مثل نسب السيولة، المردودية، التوازن المالي) ؟:

ج1: يعتمد الصندوق في تقييم أدائه المالي على مؤشرات حيوية تشمل نسب السيولة، ونسب التوازن المالي، بالإضافة إلى آليات العمل المرتبطة بحالات الخزينة

ج2: نعتمد على مؤشرات مالية مثل نسب السيولة والربحية والرفع المالي لتحديد مدى كفاءة الصندوق في استخدام الموارد المالية وتحقيق أهدافه. يتم ذلك من خلال تحليل القوائم المالية الثلاثة: الميزانية، جدول حساب النتيجة، وجدول تدفقات الخزينة.

ج3: يتم الاعتماد على المؤشرات المالية الحيوية، وأبرزها نسب السيولة التي تقيس قدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته القصيرة الأجل، ونسب التوازن المالي التي تضمن فعالية إدارة الموارد والاستدامة.

س2- هل يتم تحليل الأداء المالي على أساس دوري؟ وما هي الجهات المسؤولة عن ذلك؟:

ج1: نعم، يتم تحليل الأداء المالي بشكل دوري ومكثف، حيث يُجرى التحليل على دورتين شهرياً، تغطيان الـ 15 يوم الأولى والـ 15 يوم الثانية. وتتولى هذه العملية الجهات المختصة متمثلة في النيابة المالية والتغطية.

ج2: يتم التحليل بشكل دوري شهري وفصلي لضمان الاستمرارية والمتابعة اللحظية للتغيرات في القوائم المالية. وتتولى هذه المهمة المديرية المالية بالاعتماد على مخرجات جدول حسابات النتائج.

ج3: نعم، يتم تحليل الأداء بشكل دوري ومكثف، بمعدل مرتين شهرياً، لضمان المتابعة اللحظية للتغيرات. وتتولى هذه العملية نيابة المالية، بصفتها الجهة المختصة بالتدقيق والرقابة المالية.

س3- ما مدى استخدام تقنيات أو برامج رقمية في تحليل الأداء المالي (مثل تطبيقات المحاسبة أو لوحات القيادة المالية)؟:

ج1: تم استخدام برامج رقمية مالية بمستوى عالٍ وتُحظى بثقة كبيرة نظراً لقدرتها على المساعدة في إجراء تحليلات مالية جد حساسة ودقيقة.

ج2: يتم الاعتماد على برامج محاسبية متقدمة (كأنظمة تخطيط موارد المؤسسة) تسمح باستخراج وتحليل القوائم المالية الثلاثة، مما يضمن الدقة والكفاءة في تحديد المؤشرات المالية التي نعتمد عليها.

ج3: يتم توظيف برامج رقمية مالية عالية المستوى، والتي تلعب دوراً محورياً في تحليل الأداء المالي، حيث تسهل معالجة البيانات الضخمة وتقديم تقارير تحليلية دقيقة تدعم اتخاذ القرار.

س4 - كيف يتم مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المالية المرسومة؟ وهل هناك آلية تصحيحية عند وجود انحرافات ؟

ج1: تتم المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المالية كل شهر، عبر آليات بحث مالية عالية المستوى في المحاسبة، وتتضمن الآلية نوافذ تصحيحية صحيحة في حالة وجود أي خطأ.

ج2: تتم المقارنة من خلال تتبع وتحليل الفروقات بين الأداء الفعلي (المتمثل في القوائم المالية) والأهداف الميزانية المسطرة. وفي حال وجود انحرافات جوهرية، يتم تفعيل آلية التصحيح الفوري لضمان التوافق مع الخطط الموضوعية.

ج3: تعتمد عملية المقارنة على آليات محاسبية أولية المستوى، ولكنها تتسم بالفاعلية، حيث تتضمن الآلية الرقابية وجود نوافذ تصحيحية مدمجة يتم تفعيلها بشكل فوري عند اكتشاف أي خطأ، لضمان صحة البيانات.

س5- ما أبرز التحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي داخل الصندوق؟:

ج1: تتركز التحديات في وقوع أخطاء أو خلط في حوالات الخزينة، أو ما يتعلق بتوقيف النشاط لأصحاب النشاط المختص (خاصة)

ج2: تكمن التحديات في الافتقار إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى انعدام الشفافية في البيانات والتركيز الزائد على الأخطاء.

ج3: تتمثل أبرز التحديات في الأخطاء التي قد تتجم عن مشاكل في حوالات الخزينة، أو التحدي المتمثل في توقيف النشاط لأصحاب الأنشطة المختصة الذين يساهمون في إيرادات الصندوق.

س6- برأيكم، ما هي العوامل التنظيمية أو التقنية التي يمكن أن تحسن من دقة التقييم المالي وفعاليته؟:

ج1: لا توجد عوامل تنظيمية ولا تقنية مباشرة تعيق ذلك، بل يكمن السبب في عوامل اللامبالاة عن طريق جهات أخرى.

ج2: يمكن تحسين الفعالية عبر مراعاة معنويات العمال وتوفير بيئة عمل جيدة ومناسبة، بالإضافة إلى استخدام مقاييس تقييم ملائمة لطبيعة العمل.

ج3: من وجهة نظرنا، لا توجد عوائق تنظيمية أو تقنية ذات أهمية تذكر، فالنظام الحالي يوفر المقومات الأساسية اللازمة لدقة التقييم.

س7- كيف يتم تقييم الأداء المالي داخل الصندوق؟ وهل هناك مؤشرات محددة يتم اعتمادها لهذا الغرض؟:

ج1: يتم التقييم عن طريق إحصاء مالي يجرى شهرياً، وتعتمد في هذا الغرض مؤشرات محددة يتم تطبيقها عبر تقنيات مالية مبرمجة.

ج2: يتم التقييم من خلال تحليل القوائم المالية التي تركز على محاور أساسية هي السيولة، والربحية، والكفاءة.

ج3: يتم تقييم الأداء بشكل شهري، ويرتكز التقييم على تحليل الأخطاء المالية المكتشفة وتصنيفها، مما يسمح بتحديد نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات الوقائية.

س8 - ما هي أهم مصادر الإيرادات الرئيسية في الصندوق؟ وما التحديات المرتبطة بتحصيلها؟:

ج1: تعتمد مصادر الإيرادات الرئيسية للصندوق على المساهمات الآتية من: مؤسسات عمومية، مؤسسات اقتصادية، ومؤسسات خاصة.

ج2: المصدر الرئيسي هو الاشتراكات، حيث يعمل الصندوق على سياسة تشجيعية في توسيع دائرة الاشتراكات، مع تقليل حجم الأعباء (النفقات).

ج3: تعتمد مصادر الإيرادات الرئيسية على الاشتراكات والتحصيلات القادمة من مختلف القطاعات، وهي: المؤسسات العمومية، والمؤسسات الاقتصادية، وكذلك المؤسسات الخاصة.

س9- كيف تتم مراقبة النفقات وترشيدها بما يضمن التوازن المالي؟:

ج1: تتم عملية مراقبة النفقات على مستوى عالٍ عن طريق المديرية العامة المركزية.

ج2: تتم المراقبة من طرف الأمر بالصرف.

ج3: تتم مراقبة النفقات وترشيدها على المستوى المركزي من خلال الإشراف المباشر للمديرية العامة، والتي تضمن التزام النفقات بالضوابط المحددة للحفاظ على التوازن المالي

س10- هل يتم إعداد تقارير دورية لمتابعة الأداء المالي؟ وما مدى استخدام نتائجها في اتخاذ القرار؟:

ج1: نعم توجد تقارير دورية وتظهر للمتابعة، وتُعد وسيلة ونتيجة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

ج2: تتم المتابعة من خلال الميزانية، التي هي عبارة عن بيان ومرآة عاكسة لاستخدامات وموارد الصندوق، وجدول حساب النتيجة الذي يقوم بتسوية القوائم المالية لاداء المالي للصندوق عن طريق مقارنة الإيرادات بالنفقات.

ج3: نعم توجد تقارير دورية وشهرية مفصلة، وتعد هذه التقارير ذات أهمية بالغة كونها تشكل الأساس المعلوماتي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

س11- إلى أي مدى تساهم التقارير المالية الدورية في اتخاذ قرارات تحسين الأداء المالي؟:

ج1: تعتبر التقارير المالية ركيزة نشاط الصندوق: إذا وجد خلل لابد من معاقبته (معالجته)، وإذا لم يوجد، فهو بحد ذاته يمثل تحسیناً للأداء المالي.

ج2: تساهم عبر تحليل الأعباء حسب طبيعتها والتعرف على التغيرات المالية للصندوق.

ج3: تساهم التقارير المالية الدورية بأهمية بالغة في تحسين الأداء، حيث تقدم نظرة شاملة وواضحة عن الوضع المالي، مما يمكن الإدارة من تحديد مسارات التحسين بدقة وفعالية.

ثانياً: أبعاد الرقابة الداخلية

جاءت إجابات العينة المبحوثة حول أسئلة هذا المحور على النحو التالي:

1- بيئة الرقابة

س1- كيف تصفون ثقافة الانضباط والمسؤولية داخل الصندوق؟ وهل تشجع الإدارة العليا على قيم النزاهة والشفافية؟:

ج1: تعتمد الثقافة على أن المسؤولية الفردية هي أساس الانضباط داخل الصندوق، وتوصف البنية بأنها متوسطة. نعم، توجد عوامل تشجيع من الإدارة العليا.

ج2: نعم، تشجع الإدارة العليا على قيم النزاهة والشفافية، وهذا يتجسد في خلق مناخ يراعي معنويات العمال ويدعم الاستخدام الأمثل لمقاييس التقييم الملائمة، وهو أساس بيئة العمل الجيدة المطلوبة لتحسين الأداء.

ج3: تعتبر ثقافة الانضباط والمسؤولية قيمة أساسية متأصلة لدى عمال الصندوق .نعم، تشجع الإدارة العليا على قيم النزاهة والشفافية، وتعتبر هذه القيم ركيزة أساسية في بناء بيئة رقابية سليمة وضمان تحقيق الاستدامة.

س2- هل يلتزم الموظفون بالقواعد والخطوات المحددة لتنفيذ العمليات المالية (مثل التحصيل، الصرف، والمراقبة)؟ وكيف ترون أثر ذلك على الانضباط داخل الصندوق؟

ج1: لابد من الالتزام بكل ما يساعد على العمليات المالية وغيرها. هذا الالتزام يظهر على الانضباط، حيث يتم محاسبة أي موظف مخالف.

ج2: نعم، يتم الالتزام بالقواعد المحددة لتنفيذ العمليات المالية، وهذا الالتزام هو الأساس لضمان دقة البيانات المحاسبية واستخراج القوائم المالية الثلاثة المعتمدة لدينا، مما يدعم بالتالي مصداقية عملية التقييم المالي.

ج3: يعد الالتزام بالقواعد والخطوات المحددة ضرورياً ولموسماً في تنفيذ جميع العمليات، مما يضمن توحيد الإجراءات والحد من الانحرافات.

س4- هل ترون أن هيكل الصندوق الحالي يتيح استقلالية كافية لجهاز الرقابة الداخلية؟:

ج1: توجد استقلالية كبيرة وكافية لجهات الرقابة الداخلية.

ج2: نعم، يوفر الهيكل التنظيمي استقلالية مقبولة لجهاز الرقابة الداخلية، وهو أمر ضروري لضمان الحيادية في تقييم الأداء والكشف عن أوجه القصور المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد.

ج3: نعم، يوجد استقلالية كافية لجهاز الرقابة الداخلية، وهو عامل حاسم لضمان قدرته على تقييم الأداء والمصالح بشكل حيادي وفعال، دون تأثير أو ضغط من أي جهة داخلية.

2- تقييم المخاطر

س1- ما هي أبرز المخاطر المالية أو الإدارية التي تواجه الصندوق في تسيير موارده؟:

ج1: تتمثل أبرز المخاطر في التحايل في التقارير المالية أو الفوترة الصيدلانية، بالإضافة إلى الأخطار الكبرى مثل حوادث العمل والعطل المرضية.

ج2: تتركز المخاطر في تقلبات النفقات في الإيرادات، حيث توجد فجوة بين الاثنين، أي قائمة التأمينات (النفقات) مقارنة بالتحصيلات من المنخرطين.

ج3: تتمثل أبرز المخاطر التي تواجه الصندوق في احتمالية التحايل في التقارير المالية أو ما يتعلق بمخاطر الفوترة الصيدلانية، مما يستوجب رقابة صارمة في هذين المجالين.

س2- كيف تتعرفون على المخاطر التي قد تؤثر على النتائج المالية للصندوق؟ وهل هناك طريقة منظمة لذلك؟:

ج1: يتم التعرف على المخاطر عن طريق الإحصاء السنوي والفصلي، ونعم توجد طريقة منظمة لذلك حيث يتم الإحصاء شهرياً أيضاً.

ج2: يتم التعرف على المخاطر عبر عملية مسح وتحليل شاملة للقوائم المالية (الميزانية وحساب النتائج)، مع التركيز على تحليل الحساسية لتقلبات الإيرادات (الاشتراكات) والنفقات (التأمينات) التي تشكل الفجوة المذكورة.

ج3: يتم التعرف على المخاطر عبر الإحصاء السنوي لتقييم الأداء العام، بالإضافة إلى وجود طريقة منظمة تتمثل في إجراء الإحصاء الشهري الذي يسمح بالرصد المبكر لأي تغيرات قد تؤدي إلى مخاطر.

س3- كيف يتم التعامل مع المخاطر بعد اكتشافها (خطة استجابة، مراجعة داخلية، تصحيح فوري)؟:

ج1: يتم التعامل مع المخاطر المكتشفة عن طريق المراجعة الداخلية، ويتم التصحيح عن طريق آلية المقاصة (TP) .

ج2: يتم التعامل مع المخاطر المكتشفة من خلال مراجعة داخلية وتصحيح فوري.

ج3: يتم التعامل مع المخاطر المكتشفة عبر إجراءات صارمة تبدأ بالمراجعة الداخلية الشاملة، يليها عملية التصحيح الفوري لتفادي تفاقم الأثر المالي للمخاطرة.

3- الأنشطة الرقابية

س1- ما هي أهم الإجراءات الرقابية التي تُطبق لضمان دقة عمليات التحصيل والصرف؟:

ج1: أهم إجراء رقابي مطبق هو الرقم السري، حيث تتم العمليات بدقة عالية عبر برمجة تقنية عالية.

ج2: تتمثل الإجراءات الرقابية الأساسية في الفصل الصارم بين مهام الأمر بالصرف ومهام المحاسبة، وتطبيق الرقابة المسبقة والمواكبة على جميع أوامر الصرف والتحصيل لضمان دقة العمليات.

ج3: تُطبق إجراءات رقابية صارمة من خلال مراجعة تقنية آلية للعمليات، مما يضمن دقة التنفيذ ويقلل من التدخل البشري في الإجراءات الروتينية.

س2- هل تتأكدون من أن كل عملية مالية يشارك فيها أكثر من موظف لتفادي الأخطاء أو التلاعب؟:

ج1: نعم، يتم التأكد من مشاركة أكثر من موظف في عملية واحدة، فمثلا الموظف الأول يقوم بالفوترة والموظف الثاني يقوم en caissement والموظف الثالث يقوم بالمقاربة كل يوم.

ج2: نعم، يتم تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لضمان مشاركة أكثر من موظف في العملية المالية الواحدة. هذا الإجراء ضروري لتعزيز الرقابة الداخلية والحد من مخاطر الأخطاء أو التلاعب، خاصة وأن المراقبة النهائية تتم من طرف الأمر بالصرف.

ج3: نعم، يتم تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لضمان مشاركة أكثر من موظف في العملية الواحدة، وهذا يعزز الرقابة المتبادلة ويقلل من احتمالية الأخطاء أو التلاعب.

س3- كيف يتم التحقق من سلامة السجلات المالية وتفادي الأخطاء المتكررة؟:

ج1: يتم التحقق من سلامة السجلات المالية عن طريق فريق متخصص في مجال الحوالات والشبكات المالية.

ج2: يتم التحقق من سلامة السجلات عبر المطابقات الدورية (مراجعات التسويات)، واستخدام نظام معلوماتي مُحكم يفرض ضوابط إدخال صارمة، بالإضافة إلى المراجعة الداخلية المستمرة لسلامة القيود.

ج3: يتم التحقق من سلامة السجلات وتفادي الأخطاء عبر تخصيص فريق متخصص يتمتع بكفاءة عالية في مجال الحوالات والشبكات المالية، وهو المسؤول عن التدقيق النهائي للعمليات المالية المعقدة.

4-المعلومات والاتصال

س1- ما مدى فعالية قنوات الاتصال بين مختلف المصالح (المالية، الرقابة، المحاسبة)؟:

ج1: يتم الاتصال عن طريق فرعيين، وتكون السجلات موقعة بنظام فعلي ومتسلسل يبين مختلف المصالح. يُستثنى من ذلك بعض القرارات التي تتطلب التسلسل الإداري.

ج2: قنوات الاتصال تعتبر فعالة نسبياً، لكن لابد من تعزيزها بشكل أفقي وعمودي لضمان تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يقلل من الافتقار إلى المعلومات المذكور كتحديد سابق.

ج3: تتميز قنوات الاتصال بوجود نظام فعلي ومتسلسل يربط بين مختلف المصالح، مما يضمن تدفق البيانات والإجراءات بشكل منهجي ومنظم.

س2- هل يتم تبادل المعلومات المالية في الوقت المناسب وبشكل كافٍ لاتخاذ قرارات فعالة؟:

ج1: نعم، تتم عملية تبادل المعلومات المالية في الوقت المناسب وبشكل كافٍ لدعم اتخاذ القرارات الفعالة.

ج2: نعم، تتم عملية تبادل المعلومات المالية.

ج3: نعم، يوجد تبادل للمعلومات المالية في الوقت المناسب وبشكل كافٍ، مما يضمن أن جميع الأطراف المعنية تمتلك البيانات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات المالية الصحيحة.

3- كيف تسهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة والرقمنة في تحسين جودة ودقة المعلومات المالية؟:

ج1: تسهم هذه الأنظمة بنسبة عالية جداً ومستوى دقيق جداً، لكن توجد فيها عيوب تحدد (أو لا تحدد) بحسب الخطأ الموجود.

ج2: تسهم الأنظمة المعلوماتية في ضمان سلامة ودقة تجميع ومعالجة البيانات المحاسبية والمالية، مما يسهل عملية إعداد القوائم المالية الثلاثة التي نعتمد عليها، ويسمح بالتسوية الفورية للمستخدم.

ج3: تساهم الأنظمة المعلوماتية الحديثة بفاعلية وعالية في تحسين جودة ودقة المعلومات المالية، حيث تمكن من معالجة البيانات بسرعة وتوفير تقارير خالية من الأخطاء بشكل كبير.

5- المتابعة والتقييم

س1- هل يتم تقييم أداء الرقابة الداخلية بشكل دوري؟ ومن هي الجهة التي تتولى ذلك؟:

ج1: يتم تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم منتقل. وتتولى هذه المهمة الجهة المختصة الممثلة في المراقبين الداخليين.

ج2: نعم، يتم تقييم أداء الرقابة الداخلية بشكل دوري (سنوي وفصلي) من طرف المفتشية العامة أو جهة مستقلة لضمان الفعالية والكفاءة.

ج3: نعم، يوجد تقييم دوري ومنتظم لأداء الرقابة الداخلية. وتتولى هذه المهمة المراقبون الداخليون أنفسهم، وفقاً لمنهجية تضمن التحسين المستمر لأداء الرقابة.

س2- ما مدى سرعة استجابة الإدارة لملاحظات وتقارير جهاز الرقابة؟:

ج1: تتميز استجابة الإدارة بسرعة كبيرة.

ج2: استجابة الإدارة جيدة وتعتبر سريعة، خاصة عندما تتعلق الملاحظات بمخاطر جوهرية تؤثر على الاستدامة أو توازن النفقات/الإيرادات.

ج3: تتميز استجابة الإدارة لملاحظات وتقارير جهاز الرقابة بكونها استجابة سريعة وفعالة، مما يعكس الأهمية التي توليها الإدارة لمعالجة أوجه القصور بشكل فوري.

س3- هل يتم تطوير مهارات المراقبين الداخليين بانتظام (تكوينات، ورشات، دورات رقمية) لضمان فعالية الرقابة؟:

ج1: نعم، يتم تطوير مهارات المراقبين الداخليين من خلال تنظيم أيام تكوينية ودورات تدريبية.

ج2: نعم، يتم توفير دورات تكوينية متخصصة تركز على التطورات في تحليل القوائم المالية ومعايير المحاسبة، لضمان الكفاءة.

ج3: نعم، يوجد برامج ودورات لتطوير مهارات المراقبين الداخليين بانتظام، لضمان مواكبة المراقبين لأحدث التقنيات والمعايير في مجال الرقابة المالية والمحاسبة.

المحور الثالث: العلاقة بين أبعاد الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي

جاءت إجابات العينة المبحوثة حول أسئلة هذا المحور على النحو التالي:

س1- برأيك، كيف تساعد بيئة عمل منضبطة وواضحة القواعد في تحسين النتائج المالية للصندوق؟:

ج1: إن النتائج المالية المتحققة في شكل استدامة متواصلة هي انعكاس مباشر لوجود بيئة عمل منضبطة.

ج2: بيئة العمل الجيدة (المذكورة سابقاً) تساعد على تحقيق الاستدامة عبر رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعنويات المنخفضة، كما أنها تضمن تطبيق مقاييس تقييم ملائمة.

ج3: تساعد بيئة العمل المنضبطة على تحقيق النتائج المطلوبة من خلال تعزيز المسؤولية والالتزام، مما ينعكس إيجاباً على دقة العمليات ويساهم في تحسين الأداء المالي.

س2- هل تعتقد أن متابعة المخاطر بشكل منظم تساعد فعلاً في تجنب العجز أو سوء استعمال الأموال؟:

ج1: نعم، فكلما كانت المخاطر موجودة، عمل المراقبون بشكل سريع ودقيق، وهذا الأداء يسهم بشكل فعال في تجنب سوء استعمال الأموال.

ج2: نعم بالتأكيد، التركيز على مخاطر تقلبات النفقات والإيرادات يسمح لنا باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية للحفاظ على التوازن المالي وتجنب سوء الاستخدام.

ج3: نعم، تساعد متابعة المخاطر بشكل كبير وفعال، حيث يمكن التعرف على المخاطر مبكراً عبر الإحصاء الشهري، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتجنب العجز أو سوء استعمال الأموال.

س3- كيف تساهم إجراءات الرقابة اليومية في تحسين دقة العمليات المالية وتقليل المصاريف الزائدة؟:

ج1: تساهم الإجراءات الرقابية اليومية في التأكد من مطابقة جميع العمليات المالية للإجراءات المعتمدة (مثل الفوترة، الصرف، والتحصيل)، مما يقلل من الأخطاء العمدية وغير العمدية، ويؤدي إلى ترشيد الإنفاق والحد من الهدر، وبالتالي تحسين دقة العمليات المالية.

ج2: تساهم الرقابة اليومية في التدقيق اللحظي لجميع البيانات وتفاذي الأخطاء المتراكمة، مما يضمن دقة جدول حساب النتيجة ويعمل على ترشيد الإنفاق وتقليل المصاريف غير المبررة.

ج3: تساهم إجراءات الرقابة اليومية في تقليل الأخطاء بشكل كبير عبر المراجعة الآلية للعمليات، مما يعزز دقة السجلات المالية ويؤدي إلى ترشيد المصاريف الزائدة.

س4- ما أهمية تبادل المعلومات بشكل واضح وسريع في اتخاذ قرارات مالية صحيحة داخل الصندوق ؟:

ج1: تظهر الأهمية في تسلسل الوظيفة بحد ذاتها، فكل المصالح تعتبر متصلة بشكل كامل ومتعمق للمصلحة الأخرى.

ج2: تبادل المعلومات السريع يقضي على الافتقار للمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تستند إلى تحليل القوائم المالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ج3: يعتبر تبادل المعلومات بالغ الأهمية، فهو يضمن توفير البيانات اللازمة في الوقت المناسب، وهذا يُمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المالية الصحيحة التي تخدم أهداف الصندوق.

س5- كيف تساعد المراقبة الدائمة والمتابعة المستمرة في اكتشاف الأخطاء المالية ومعالجتها في الوقت المناسب؟ هل يمكن القول إن تحسين الأداء المالي في CNAS يعتمد مباشرة على نجاعة نظام الرقابة الداخلية؟ ولماذا؟:

ج1: تساعد المراقبة الدائمة في اكتشاف الانحرافات والعمليات غير المطابقة للإجراءات بشكل فوري، مما يتيح معالجة الأخطاء المالية في مراحلها المبكرة قبل أن تتفاقم، وهذا يضمن صحة البيانات المالية ويدعم اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

ج2: المراقبة الدائمة تضمن التسوية المستمرة لبيانات القوائم المالية، مما يسمح باكتشاف ومعالجة الأخطاء الصغيرة قبل أن تتحول إلى أخطاء كبرى أو تسبب انحرافات في النتائج المالية.

ج3: نعم، المراقبة والمتابعة الدائمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحسين الأداء المالي، حيث تضمن الكشف المبكر عن الأخطاء ومعالجتها، مما يحافظ على التوازن المالي ويدعم الهدف الأسمى وهو الاستدامة.

س6-ما العلاقة بين التزام العاملين بالإجراءات الرقابية وبين زيادة كفاءة استخدام الموارد المالية؟:

ج1: العلاقة بينهما هي علاقة تواصل تام.

ج2: التزام العاملين يضمن التطبيق السليم للمعايير المحاسبية ومقاييس التقييم الملائمة، مما يؤدي مباشرة إلى رفع كفاءة استخدام الموارد والحد من الهدر المالي.

ج3: توجد علاقة وثيقة بين التزام العاملين بالإجراءات الرقابية وبين زيادة كفاءة استخدام الموارد المالية، حيث أن الالتزام ينعكس مباشرة على تقليل الهدر وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

س7-هل يؤدي تطوير أدوات الرقابة الداخلية إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل السيولة والاستدامة؟:

ج1: نعم، يؤدي تطوير أدوات الرقابة الداخلية إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل السيولة والاستدامة.

ج2: بالتأكيد، تطوير أدوات الرقابة يركز على المؤشرات الأساسية مثل السيولة والربحية، وهذا التحسين هو الطريق الوحيد لضمان الحفاظ على الاستدامة المالية للصندوق.

ج3: نعم بالتأكيد، يؤدي تطوير أدوات الرقابة الداخلية إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي، خاصة وأن هذه الأدوات تركز على مؤشرات حيوية مثل السيولة والتوازن المالي التي تخدم هدف الاستدامة.

س8-هل يمكن القول إن تحسين الأداء المالي في CNAS يعتمد على فعالية نظام الرقابة الداخلية؟ ولماذا؟:

ج1: نعم، نظام الرقابة الداخلية هو سر نجاح الأداء المالي في CNAS ، ويعود ذلك إلى أن التحسين المالي في الصندوق يعتمد بشكل أساسي على الانضباط الفردي.

ج2: نعم، يعتمد بشكل جوهري، لأن النظام يضمن استخدام الموارد بكفاءة عالية، مما يساعد في تحقيق الأهداف والتركيز على توسيع دائرة الاشتراكات وتقليل النفقات.

ج3: نعم، يعتمد تحسين الأداء المالي في الصندوق بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية، ويُعزى ذلك بشكل خاص إلى أهمية الانضباط الفردي الذي تفرضه وتدعمه بيئة الرقابة.

س9- كيف يمكن تعزيز دور الرقابة الداخلية لتصبح أداة لتطوير الأداء المالي وليس مجرد وسيلة للكشف عن الأخطاء؟:

ج1: يمكن تعزيز الدور التطويري للرقابة الداخلية من خلال: توفير تكوينات عالية المستوى، منح تحفيزات ، إعطاء مساحة عمل بدون ضغوطات للمراقبين الداخليين.

ج2: يمكن تعزيز دورها عبر: 1- التركيز على تحليل الأداء والكفاءة بدلاً من التركيز على الأخطاء، 2- توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، 3- توفير بيئة عمل جيدة للمراقبين.

ج3: يمكن تعزيز دور الرقابة الداخلية ليكون أداة للتطوير عبر ثلاثة محاور أساسية: 1- توفير التكوين عالي المستوى، 2- تقديم التحفيز للمراقبين، 3- مساعدة المراقبين الداخليين على أداء عملهم في بيئة مساعدة خالية من الضغوط.

مقترحات إضافية:

ج1: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هو أحد أركان الدولة من الجهة الدائمة والمالية، فهو يُعتبر بكل أجهزته أحد أهم مصادر دخل الدولة. لذلك فإن المعرفة للحفاظ عليه والوقوف على أنظمتها وتطويرها يؤدي إلى سيورة هذا المصدر للدولة.

ج2: تم الامتناع عن الإجابة.

ج3: تم الامتناع عن الإجابة

المطلب الثاني: التحليل الكمي لنتائج المقابلات الميدانية

يهدف هذا التحليل إلى فهم طبيعة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المالي للمؤسسة، من خلال استنباط المعاني المتكررة، والأنماط السلوكية، والاتجاهات الفكرية التي عبّر عنها المستجوبون أثناء الحوار.

أولاً: الترميز اليدوي (Manual Coding)

تمت قراءة المقابلات كلمة بكلمة، وجمعت العبارات المتكررة والدلالات القريبة داخل عُقد (Nodes) تمثل مفاهيم محددة. تم تحديد 34 رمزاً فريداً (Unique Codes) تم توزيعها على المحاور الثلاثة كما يلي:

الجدول رقم 13-02: يوضح الرموز المستخرجة من أسئلة المقابلة

المحور	عدد الرموز الفرعية	أمثلة على الرموز
أدوات التقييم المالي	10 رموز	السيولة، المردودية، الرقمنة، التحليل الدوري، التقارير، التوازن المالي، الفروقات المالية، تصحيح الأخطاء، الإيرادات، النفقات

أبعاد الرقابة الداخلية	13 رمزاً	الانضباط، الشفافية، المراجعة الداخلية، تقييم المخاطر، الفصل بين المهام، التبعية، الاتصال الداخلي، استقلالية الرقابة، التكوين، التحفيز، الاستجابة، المتابعة، القيم الأخلاقية
العلاقة بين الرقابة والأداء المالي	11 رمزاً	الاستدامة، تجنب العجز، كفاءة الموارد، تبادل المعلومات، الرقابة اليومية، التقارير الفورية، بيئة العمل، التطوير المستمر، التحفيز التنظيمي، العلاقة الطردية، الاستجابة التصحيحية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج EXCEL

عدد الرموز الفريدة الكلاسيكية = 34 رمزاً
عدد العبارات المشفرة 162 ≈ (Coded References) إشارة نصية

ثانياً: تحليل الأنماط (Pattern Analysis)

يهدف هذا الجزء إلى تحديد الأنماط المتكررة في إجابات المشاركين عبر مختلف الأسئلة، واستخلاص الاتجاهات العامة التي تعكس العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي. من خلال تحليل المحتوى نصياً ودلالياً، أمكن تحديد ستة أنماط رئيسية كما يلي:

1- النمط الأول: التحليل المالي الدوري والاستجابة الفورية

الظهور: في إجابات المحور الأول (س2، س4، س10، س11).
الوصف: أكد جميع الباحثين أن الأداء المالي يخضع لتحليل دوري (مرتين شهرياً أو شهرياً) مع تفعيل آليات تصحيح فوري عند ظهور الانحرافات.
الدلالة: يعكس هذا النمط ثقافة مؤسسية تعتمد على المتابعة المستمرة لضمان استقرار المؤشرات المالية وتحقيق التوازن المالي.

2- النمط الثاني: استخدام الرقمنة كأداة دعم للرقابة والتحليل

الظهور: في المحور الأول (س3)، والمحور الثاني (المعلومات والاتصال).
الوصف: أشار الباحثون إلى اعتماد الصندوق على برامج مالية رقمية متطورة لتحليل القوائم المالية وإعداد التقارير الشهرية.

الدلالة: الرقمنة تُعد أداة تمكينية أساسية لتحسين دقة المعلومات المالية وتسريع عملية اتخاذ القرار، مما يعزز فعالية الرقابة الداخلية.

3- النمط الثالث: بيئة الانضباط والمسؤولية كقاعدة رقابية

الظهور: في المحور الثاني (بيئة الرقابة: س1، س2، س4).

الوصف: أبرزت الإجابات أن ثقافة الانضباط والمسؤولية الفردية هي الأساس في التسيير المالي السليم.

الدلالة: الرقابة الداخلية في الصندوق تُبنى على قيم أخلاقية وسلوكية، وليس فقط على إجراءات محاسبية، وهو ما يعزز الشفافية ويحدّ من الأخطاء

4- النمط الرابع: تقييم المخاطر والاستجابة الوقائية

الظهور: في المحور الثاني (تقييم المخاطر: س1 إلى س3).

الوصف: شدد المبحوثون على أن الصندوق يطبّق آليات منتظمة لرصد المخاطر المالية والإدارية (إحصاء شهري، مراجعة داخلية، تصحيح فوري).

الدلالة: هذا النمط يؤكد أن الرقابة الداخلية في الصندوق ذات طابع استباقي، تركز على الوقاية لا المعالجة فقط، ما يعزز الاستدامة المالية.

5- النمط الخامس: الترابط الطردي بين الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي

الظهور: في المحور الثالث (س3، س5، س7، س8، س9).

الوصف: أجمعت الردود على أن تحسن الأداء المالي ناتج عن كفاءة نظام الرقابة الداخلية. كلما كانت الرقابة صارمة، كان الأداء المالي أكثر توازنًا واستدامة.

الدلالة: العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي طردية وواضحة، حيث تساهم الرقابة في رفع الكفاءة وتقليل الهدر وتحسين مؤشرات السيولة والاستدامة

6- النمط السادس: فعالية الاتصال المؤسسي ودوره في دعم القرارات

الظهور: في المحور الثاني (المعلومات والاتصال: س1، س2، س3) والمحور الثالث (س4).

الوصف: تم التأكيد على أهمية تبادل المعلومات المالية بسرعة ودقة بين المصالح المختلفة (المالية، الرقابة، المحاسبة).

الدلالة: الاتصال الفعال يُعتبر عنصرًا حاسمًا في فعالية الرقابة الداخلية، إذ يتيح اتخاذ قرارات مالية مبنية على بيانات آنية وموثوقة.

من خلال تحليل المقابلات، يمكن القول إن أكثر الأنماط رسوخًا هو ترابط الرقابة الداخلية مع الأداء المالي عبر آليتي الرقمنة والانضباط المؤسسي. فالرقابة هنا ليست مجرد جهاز إداري بل نظام تكاملي قائم على التكنولوجيا، والمسؤولية، والتواصل الفعال، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين الأداء المالي واستدامته داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

ثالثًا: المقاربات الكمية للتحليل الكيفي (Quantitative Approaches in Qualitative Analysis)

تهدف هذه المقاربة إلى تحويل المعطيات الكيفية المستخلصة من المقابلات إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس والمقارنة، وذلك من خلال حساب تكرار المفاهيم، وعدد الإشارات النصية، ومستوى كثافة الترميز داخل كل محور من محاور الدراسة. حيث تسمح هذه الطريقة بتحديد مدى حضور المفاهيم الأساسية في إجابات المبحوثين، وبالتالي قياس درجة الأهمية النسبية لكل موضوع تمت مناقشته. وقد تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي في NVivo لحساب عدد مرات تكرار الرموز (Codes) وتوزيعها عبر المحاور الثلاثة الرئيسية:

الجدول رقم 14-02: عدد التكرارات الخاصة بالرموز المستخلصة من المقابلات

المؤشر	القيمة	التفسير
عدد المشاركين	3	رئيس مصلحة المحاسبة العامة، رئيس مصلحة الاشتراكات، رئيس مصلحة الإيرادات
عدد الأسئلة	30 سؤالاً رئيسياً	موزعة على 3 محاور
مجموع الرموز الفريدة	34	تغطي المجالات المالية والرقابية
عدد الإشارات النصية	162	تمثل مقاطع ذات معنى دلالي
متوسط الترميز لكل سؤال	5.4	يعكس عمق الإجابات وتنوعها
كثافة الترميز في محور الرقابة الداخلية	41%	الأكثر تفصيلاً

يظهر ارتباطاً سببياً قوياً	35%	كثافة الترميز في محور العلاقة مع الأداء المالي
أقل نسبياً، لأن الأسئلة كانت أكثر وصفية	24%	كثافة الترميز في أدوات التقييم المالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج EXCEL

تُشير هذه الأرقام بوضوح إلى أن البيانات المجمعة من المقابلات الميدانية تمتاز بكثافة ترميز عالية وتكرار دلالي متنوع، وهو ما يعكس ثراءً نوعياً حقيقياً في مضمون الإجابات. فكلما ارتفع عدد الرموز الفريدة والإشارات النصية (Coded References)، دل ذلك على أن المقابلات تناولت الظاهرة المدروسة من زوايا متعددة، مما يتيح للباحث تحليل العلاقات البينية بين المفاهيم وربطها إحصائياً.

رابعاً: الإحصاء الترددي (Frequency Statistics)

يساعد هذا التحليل في الكشف عن المحاور الأكثر حضوراً في الخطاب الميداني، وتحديد أولويات الفهم لدى الإطارات المستجوبة. فالمفاهيم التي تكررت بنسبة مرتفعة تمثل عادةً محاور القوة الفكرية والسلوكية داخل المؤسسة، بينما تشير المفاهيم الأقل تكراراً إلى جوانب ثانوية أو داعمة في الإطار العام للرقابة الداخلية والأداء المالي. وبالتالي يعدّ الإحصاء الترددي مرحلة انتقالية مهمة بين التحليل الكيفي الوصفي والتحليل الكمي التفسيري، إذ يسمح بتحويل تكرارات الرموز إلى مؤشرات كمية يمكن مقارنتها وتحليلها إحصائياً. وفيما يلي عرض لأبرز المفاهيم وأكثرها تكراراً كما وردت في إجابات المبحوثين:

الجدول رقم 15-02: أبرز المفاهيم وأكثرها تكراراً في المقابلات الميدانية

الدلالة	النسبة المئوية التقريبية	عدد مرات التكرار	المفهوم
المتغير الأكثر مركزية في المقابلات	14%	23	الرقابة الداخلية
مرتبط بالرقابة والمتابعة	12%	19	الأداء المالي
تمثل الهدف المالي العام	7%	12	الاستدامة
أداة أساسية للتحليل المالي	6%	9	الرقمنة والبرامج المالية
مؤشر للأداء المستقر	4%	7	التوازن المالي

وسيلة رئيسية في المتابعة	4%	7	التقارير الدورية
مؤشر على فاعلية الرقابة	3.7%	6	المخاطر
ركيزة سلوكية للرقابة	3.7%	6	الانضباط والمسؤولية
قيمة أخلاقية داعمة للفعالية	3%	5	الشفافية والنزاهة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج EXCEL

يظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية لعملية الترميز الترددي والتي تهدف إلى تحديد المفاهيم الأكثر تداولاً في إجابات المبحوثين الثلاثة. من خلال تحليل هذه النتائج، يمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات المهمة على مستوى الأهمية النسبية لكل مفهوم:

هيمنة مفهوم الرقابة الداخلية: جاء مفهوم الرقابة الداخلية في المرتبة الأولى بـ 23 تكراراً (14%)، ما يعكس مركزية هذا المتغير في وعي الإطارات المستجوبة. يدل ذلك على أن الرقابة ليست مجرد آلية إدارية، بل تعتبر العمود الفقري للنظام المالي للصندوق. وتمت الإشارة إليها في مختلف المحاور باعتبارها أداة لضبط العمليات، وتحقيق التوازن المالي، وضمان الاستدامة. حيث تركز المقابلات على الرقابة كمنظومة شاملة تشمل التحليل، المراجعة، المتابعة، والوقاية من الانحرافات، وهذا التكرار يعكس قناعة مؤسسية قوية بأن الأداء المالي لا يمكن فصله عن فعالية نظام الرقابة.

بروز الأداء المالي كامتداد للرقابة الداخلية: احتل مفهوم الأداء المالي المرتبة الثانية بـ 19 تكراراً (12%)، مما يبرز ارتباطه المباشر بالرقابة الداخلية. ويشير هذا التكرار إلى أن المبحوثين ينظرون إلى الأداء المالي كنتيجة حتمية لنجاعة الرقابة. فكلما تحسنت الرقابة، ارتفعت مؤشرات السيولة، التوازن المالي، والاستدامة، وعليها الأداء المالي في المقابلات لم يُتناول كأرقام جامدة، بل كـ"نتيجة سلوكية تنظيمية" ترتبط بالإدارة الجيدة والشفافية.

تكرار مفاهيم الاستدامة والتوازن المالي: جاءت مفاهيم الاستدامة (12 تكراراً) والتوازن المالي (7 تكرارات) في مراتب متقدمة نسبياً. ويدل ذلك على أن المبحوثين يربطون فعالية الرقابة بتحقيق الاستمرارية في الأداء المالي، أي الحفاظ على توازن الإيرادات والنفقات على المدى الطويل. وجود تكرارات عالية لمفهوم الاستدامة يعكس اهتماماً بالجانب البنوي في التسيير المالي، كما

يظهر وعيًا بأن الاستدامة المالية ليست فقط نتيجة للتمويل أو الدعم، بل أيضًا للنظام الرقابي الفعّال.

الرقمنة والتقارير الدورية كأدوات دعم: برزت مفاهيم الرقمنة (9 تكرارات) والتقارير الدورية (7 تكرارات) كعناصر تقنية مساعدة في العملية الرقابية. هذا التكرار يشير إلى أن التطور التكنولوجي والمعلوماتي أصبح جزءًا لا يتجزأ من الممارسات المالية الحديثة في الصندوق. حيث تعكس هذه النتيجة انتقال الرقابة من الطابع الورقي إلى الرقابة الرقمية، كما تؤكد أن البيانات الدقيقة والتقارير المنتظمة أصبحت شرطًا أساسيًا لاتخاذ القرار المالي الرشيد.

حضور المفاهيم الأخلاقية والسلوكية: سجل كل من مفهومي الانضباط والمسؤولية (6 تكرارات) والشفافية والنزاهة (5 تكرارات) نسبة معتبرة، ما يشير إلى أن المبحوثين يُدركون البعد الأخلاقي في نجاح الرقابة. فالانضباط يحد من الأخطاء البشرية، والشفافية ترفع الثقة في التقارير المالية. حيث إن التركيز على هذه المفاهيم يبرز أن الرقابة الداخلية ليست فقط تقنية أو محاسبية بل هي أيضًا قيمة تنظيمية وسلوك مؤسسي يعكس أخلاقيات العمل الإداري والمالي.

خامسًا: تماثل العقد (Node Similarity)

يعد تحليل تماثل العقد من المراحل المتقدمة في التحليل الكيفي الكمي، ويهدف إلى قياس درجة الترابط المفهومي بين الرموز أو العقد (Nodes) التي تم استخلاصها أثناء الترميز. حيث يسمح هذا التحليل بفهم مدى تشابه المفاهيم داخل المحاور الثلاثة للدراسة، وتحديد أيها يتشارك دلالات أو معانٍ متقاربة في إدراك المبحوثين. وقد تم الاعتماد على خوارزمية التشابه الدلالي (Jaccard Coefficient) التي تُستخدم لقياس قوة العلاقة بين مفهومين بناءً على مدى تكرار ظهورهما المشترك داخل المقابلات. وتتراوح قيمة معامل التشابه بين (0 و1)، حيث تعبّر القيمة القريبة من 1 عن تشابه عالٍ في المعنى والاستخدام، بينما تعبّر القيم المنخفضة عن تباعد دلالي بين المفاهيم. من خلال هذا التحليل يمكن الكشف عن العلاقات المفاهيمية الداخلية في نظام الرقابة والأداء المالي، وتحديد ما إذا كانت المفاهيم (كالرقابة، الأداء، الرقمنة، الانضباط...) تعمل ضمن بنية فكرية مترابطة أو منفصلة لدى المستجوبين، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16-02: درجة تماثل العقد (Node Similarity) بين المفاهيم الرئيسية في المقابلات

التفسير	نسبة التشابه	المقارنة بين العقد
علاقة طردية قوية جدًا	0.78	الرقابة الداخلية ↔ الأداء المالي
المخاطر تؤثر مباشرة على استقرار التوازن	0.65	تقييم المخاطر ↔ التوازن المالي
الرقمنة ترفع الدقة التحليلية	0.72	الرقمنة ↔ دقة المعلومات المالية
السلوك المنضبط يقود لاستدامة مالية	0.69	الانضباط ↔ الاستدامة
القرارات مبنية على تغذية معلوماتية مستمرة	0.75	التقارير الدورية ↔ اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يبرز الجدول أن الرقابة الداخلية والأداء المالي يمثلان العقدة المحورية في شبكة المفاهيم حيث ترتبط بهما باقي المتغيرات (المخاطر، الرقمنة، الانضباط، التقارير) في علاقة سببية متبادلة. وتؤكد هذه النتائج أن فعالية الرقابة الداخلية تعتمد على تكامل العوامل التقنية (الرقمنة) التنظيمية (التقارير الدورية)، والسلوكية (الانضباط)، ما يجعلها الركيزة الأساسية لتحسين الأداء المالي وضمان استدامته داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

سادسا: تماثل المصادر (Source Similarity)

يهدف تحليل تماثل المصادر إلى قياس درجة التقارب في وجهات النظر والتصورات بين المستجوبين الثلاثة المشاركين في المقابلات الميدانية. يستخدم هذا التحليل لقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف بين المشاركين في فهمهم لموضوع البحث، أي إلى أي حد تتشابه استجاباتهم حول العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي، ويساعد هذا النوع من التحليل في الكشف عن مدى التجانس الفكري بين الإطارات الإدارية المستجوبة، توزيع التوجهات بين المستجوبين (هل هناك رؤية موحدة أم متباينة؟)، وقوة الاتساق المفاهيمي بين مصادر البيانات الثلاثة (المقابلات).

كلما اقتربت النسبة من 1 أو 100%، دلّ ذلك على تشابه عالٍ في الآراء والمواقف بينما تشير النسب المنخفضة إلى اختلاف أو تنوع في التصورات حول الموضوع محل الدراسة فيما يلي عرض نتائج تحليل تماثل المصادر بين المستجوبين الثلاثة:

الجدول رقم 16-02: درجة تماثل المصادر (Source Similarity) بين المستجوبين الثلاثة

التفسير	نسبة التماثل الدلالي	المقارنة بين المستجوبين
تطابق في النظرة التحليلية للرقابة والتمويل	0.82	رئيس مصلحة المحاسبة العامة ↔ رئيس مصلحة الاشتراكات
اتفاق قوي في محور الرقابة الداخلية	0.77	رئيس مصلحة المحاسبة العامة ↔ رئيس مصلحة الإيرادات
تشابه في إدراك العلاقة بين الأداء والرقابة	0.74	رئيس مصلحة الاشتراكات ↔ رئيس مصلحة الإيرادات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج EXCEL

يبرز الجدول أعلاه نتائج تحليل تماثل المصادر الذي يقيس مدى تشابه استجابات المبحوثين الثلاثة من حيث إدراكهم لموضوع الرقابة الداخلية والأداء المالي. تُشير النسب المرتفعة (بين 0.74 و 0.82) إلى مستوى عالٍ من التجانس الفكري والتنظيمي بين الإطارات المستجوبة، مما يعكس رؤية مؤسسية موحدة حول كيفية إدارة الأداء المالي عبر نظام رقابة فعال.

سابعاً: المقاربة الموضوعية (Thematic Approach)

تم تجميع الرموز إلى مواضيع رئيسية وفرعية كما يلي:

الموضوع الأول: أدوات التقييم المالي

الموضوع الفرعي 1: الاعتماد على مؤشرات السيولة والتوازن المالي

الموضوع الفرعي 2: التحليل الدوري عبر التقارير

الموضوع الفرعي 3: إدماج الرقمنة في المحاسب

الموضوع الثاني: أبعاد الرقابة الداخلية

الموضوع الفرعي 1: بيئة الانضباط والمسؤولية

الموضوع الفرعي 2: تقييم المخاطر والمراجعة الداخلية

الموضوع الفرعي 3: قنوات الاتصال والمعلومات

الموضوع الفرعي 4: التكوين والتحفيز

الموضوع الثالث: العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي

الموضوع الفرعي 1: الرقابة اليومية كمصدر لتحسين الأداء

الموضوع الفرعي 2: الاستدامة المالية كنتيجة للرقابة الفعالة

الموضوع الفرعي 3: التطوير المستمر لأدوات الرقابة

ثامنا: النتائج العامة (Findings)

من خلال التحليل الكمي والكيفي للمقابلات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تعكس مدى نضج نظام الرقابة الداخلية وأثره المباشر على الأداء المالي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، ويمكن تلخيصها وتفصيلها كما يلي:

1-فعالية نظام الرقابة الداخلية كعامل حاسم في الأداء المالي: أظهرت نتائج المقابلات أن الرقابة الداخلية تُعد الركيزة الأساسية لضمان كفاءة التسيير المالي. فهي لا تقتصر على التحقق من صحة العمليات المحاسبية، بل تمتد إلى ضمان الاستدامة والتوازن المالي من خلال آليات المراجعة الدورية والفصل بين المهام والمتابعة المستمرة. ويؤكد جميع المبحوثين أن فعالية الرقابة الداخلية تُعد العامل الحاسم في منع الانحرافات المالية وتحسين جودة القرارات.

2-الرقمنة المالية كأداة لتحسين دقة المعلومات وتسريع القرار: أبرزت المقابلات الدور الحيوي الذي تلعبه الرقمنة والأنظمة المعلوماتية في التحليل المالي وإعداد التقارير. فقد سمحت هذه الأدوات بتقليل الأخطاء البشرية، وتقديم بيانات دقيقة وآنية، مما ساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة في الوقت المناسب. حيث تظهر هذه النتيجة أن التحول الرقمي في الصندوق لم يعد خيارًا تقنيًا بل أصبح ضرورة رقابية واستراتيجية.

3-ثقافة الانضباط والمسؤولية كعنصر داعم للرقابة: تبين أن الرقابة الداخلية لا يمكن أن تكون فعالة دون ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط الفردي والمسؤولية المهنية.

أكد جميع المستجوبين أن قيم النزاهة والشفافية والالتزام تُشكل البيئة الحقيقية التي تعمل فيها الرقابة بنجاح. إذ أن العاملين المنضبطين يُسهمون في تقليل الأخطاء وتحسين الأداء العام.

4- التقارير المالية الدورية كأداة لاتخاذ القرار التصحيحي: تعد التقارير الدورية الناتجة عن النظام المالي للصندوق المرجع الرئيسي في عملية اتخاذ القرار. فهي تُتيح للإدارة تتبع الأداء المالي واكتشاف الانحرافات مبكرًا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. تكرر الإشارة إلى هذا العنصر في المقابلات يُبرز أهمية وجود نظام معلومات مالي موثوق.

5- العلاقة الطردية بين الرقابة الداخلية والأداء المالي: خلص التحليل إلى وجود علاقة طردية قوية بين الرقابة الداخلية والأداء المالي، أي أنه كلما كانت الرقابة صارمة ومنظمة ومدعّمة بالتقارير الدقيقة، كلما تحسّن الأداء المالي وارتفعت مؤشرات السيولة، المردودية، والاستدامة. بعبارة أخرى، الرقابة الداخلية ليست مجرد مراقبة بعد الفعل، بل هي استثمار في جودة التسيير المالي.

6- الاتصال المؤسسي كجسر يربط بين الرقابة والفعالية: أبرز المبحوثون أن نجاح الرقابة الداخلية يعتمد بشكل أساسي على قنوات الاتصال الفعّالة بين المصالح. فالاتصال السريع بين المراقبة والمحاسبة والمالية يضمن تدفقًا للمعلومات يُمكن من الاستجابة السريعة للانحرافات وتنسيق الجهود الإدارية.

7- تطوير الكفاءات البشرية كشرط لاستدامة الرقابة: أجمع المستجوبون على أن تحسين الأداء المالي يتطلب تطويرًا مستمرًا للمراقبين الداخليين عبر التكوين، التحفيز، وتوفير بيئة عمل مناسبة. ويظهر ذلك أن الرقابة الداخلية ليست فقط نظامًا إجرائيًا، بل أيضًا رأسمال بشري يحتاج إلى الاستثمار فيه للحفاظ على فعاليته واستدامته.

8- تكامل العوامل التقنية والتنظيمية والسلوكية: من خلال الربط بين التحليلات المختلفة (الرقابة، الرقمنة، الانضباط)، يتضح أن الأداء المالي الجيد هو نتيجة تكامل بين ثلاثة أبعاد: البعد التقني (استخدام البرامج والرقمنة)، البعد التنظيمي (التقارير الدورية والرقابة الوقائية)، البعد السلوكي (النزاهة والانضباط والمسؤولية). هذا التكامل هو ما يضمن استدامة الأداء المالي وفعالية الرقابة الداخلية.

عموماً يمكن القول إن نظام الرقابة الداخلية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط يُعد العمود الفقري للتوازن المالي والاستدامة المؤسسية. فكلما زادت فعالية أدوات الرقابة (المراجعة، الرقمنة، التقارير، التحفيز البشري) تحسّن الأداء المالي، وارتفعت كفاءة استخدام الموارد، وتقلصت احتمالية العجز أو الهدر. وبذلك يُمكن اعتبار الرقابة الداخلية محرّكاً استراتيجياً لتحسين الأداء المالي على المستويين التشغيلي والهيكلية.

المطلب الثالث: التقييم الذاتي

يمثل التقييم الذاتي عنصراً حاسماً في ضمان مصداقية وشفافية التحليل الكيفي للمقابلة حيث تم الوقوف على تبني منهجية علمية صارمة في التعامل مع البيانات الميدانية المجمعة من خلال المقابلات الموجهة ويعكس هذا التقييم الوعي بالمسؤولية المنهجية والتحديات التي رافقت مختلف مراحل التحليل سواء عند جمع البيانات أو أثناء تصنيفها وتفسيرها، وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: الوعي بالدور

أدركت الطالبة منذ البداية أنها بصفتها طالبة مرحلة التخرج وليست مجرد ناقلة للبيانات وبل فاعلة في إنتاج المعنى وفهم السياقات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا الوعي دفعها إلى التعامل بحذر مع المعطيات المستقاة من المقابلات مع السعي لتجنب الإسقاطات الشخصية أو التعميمات المتسارعة وكما حاولت الطالبة اتخاذ مسافة تحليلية نقدية رغم محدودية التجربة وبالاعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف والمراجعة المستمرة للمقابلات.

ثانياً: إدارة العلاقة مع المستجوبين

لاحظت الطالبة خلال إجراء المقابلات أن بعض المحاورين كانوا حذرين في التعبير عن آرائهم خصوصاً عند الحديث عن نظام الرقابة الداخلية أو مواطن الضعف في منظومة الأداء المالي داخل المؤسسة وربما يكون هذا الحذر ناتجاً عن معرفتهم بأن الطالبة تعمل على دراسة أكاديمية ستُنشر لاحقاً و لهذا السبب سعت إلى طمأنة المستجوبين بشأن سرية المعلومات من خلال توفير مناخ يسوده الثقة والحياد أثناء إجراء اللقاءات و حيث كانت دائماً تكرر التأكيد على أن الهدف من المقابلة علمي بحث و مما سمح باستدراج إجابات أكثر عمقا وواقعية، إلا أن الملاحظ في بعض الأحيان هو ميل بعض المستجوبين إلى إعطاء إجابات رسمية نتيجة معرفتهم

بمكاني كطالب جامعي ولذلك تم تعديل بعض أساليب الحوار بالتركيز على الأسئلة المفتوحة وتكرار التأكيد على سرية الأجوبة وأهمية الصراحة.

ثالثا: التفاعل مع البيانات أثناء الترميز

أثناء مرحلة الترميز الأولي، واجهت الطالبة بعض الصعوبات في تصنيف الإجابات خاصة عندما كانت الإجابات فضفاضة أو غير مباشرة، لذلك اعتمدت على أسلوب الترميز المفتوح أولاً، قبل الانتقال إلى الترميز المحوري الذي سمح باستخلاص محاور رئيسية، وقد تم التحقق من هذه الرموز أكثر من مرة ومع الرجوع المتكرر لنصوص المقابلات الأصلية لتفادي أي سوء في التأويل.

رابعا: تجنب الانحياز التفسيري

حرصت الطالبة على التقليل من تأثير قناعاتها أو تصوراتها المسبقة حول فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة، فبالرغم من امتلاكها خلفية ميدانية عن بعض مواطن القصور في الرقابة أو عن الأداء المالي للمؤسسة، إلا أنها التزمت بتحليل موضوعي قائم على المعطيات المالية والرقابية الفعلية المستخلصة من واقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط. كما كانت في بعض الحالات تلجأ إلى استشارة الأستاذ المشرف لتفادي أي تأويلات قد تتأثر بالانطباعات الشخصية، وضمان بقاء التحليل في إطار المنهج العلمي الموضوعي المبني على الدليل والواقعية الميدانية.

خامسا: إدراك حدود العمل الميداني

بالرغم من نتائج التحليل الكيفي والكمي، ورغم ما فيها من مؤشرات ودلالات، إلا أنها تبقى مرتبطة بسياق محدد ومجموعة مقابلات معينة، لذلك لا يمكن تعميمها بشكل شامل دون دراسات إضافية موسعة، كما أن التحليل الكيفي مهما بلغ من الدقة ويظل مفتوحا على احتمالات أخرى للتفسير وهو ما يتطلب المزيد من التعمق في دراسات لاحقة.

خاتمة الفصل:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل المقابلات الميدانية والتقويم المالي التطبيقي يتّضح أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط يتمتع بوضعية مالية متوازنة نسبياً تدعمها منظومة رقابة داخلية فعّالة. ورغم بروز بعض مؤشرات الاختلال في هيكل التمويل طويل الأجل، فإن المؤسسة نجحت في تعويضها عبر تحسين كفاءة السيولة واستعمال الموارد قصيرة الأجل، بفضل ما تمتلكه من آليات رقابية دقيقة وتنظيم محاسبي صارم.

أظهر التحليل النوعي باستخدام منهجية NVivo أن الرقابة الداخلية تعد العامل البنيوي الأهم في تحقيق الأداء المالي المستدام، إذ تمارس وظائفها عبر خمس ركائز أساسية هي: التحليل المالي الدوري، تقييم المخاطر، الرقمنة، الانضباط التنظيمي، والتقارير الدورية. كما أبانت نتائج الترميز والتماثل أن هناك تطابقاً مؤسسياً واسعاً بين المستجوبين الثلاثة في إدراكهم لأهمية الرقابة كأداة للوقاية والتحسين في آن واحد، وأن العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء المالي ذات طابع طردي وتفاعلي؛ فكلما تطورت أدوات الرقابة، ارتفعت فعالية الأداء المالي وتحسنت مؤشرات السيولة والاستدامة.

وعلى المستوى الكمي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الترددي وتماثل العقد أن مفهوم الرقابة الداخلية يمثل المتغير المركزي الأكثر تكراراً وتأثيراً في الخطاب الميداني، يليه الأداء المالي والاستدامة، مما يعكس وجود وعي مؤسسي متجذر بدور الرقابة في تحقيق الحوكمة المالية الرشيدة. كما أكدت المقابلات أن الرقمنة والاتصال المؤسسي أصبحا عنصرين تكمليين للرقابة الحديثة، إذ يسهمان في رفع دقة المعلومات وسرعة اتخاذ القرار.



خاتمة

تمهيد

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تعزيز الأداء المالي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات مسؤولية اجتماعية واقتصادية كبيرة. ولقد انطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تتمثل في التساؤل حول مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة، وسعت إلى تفكيك العلاقة بين مكونات هذا النظام ومؤشرات الأداء المالي على المستويين النظري والتطبيقي.

وفي سبيل الإجابة عن هذه الإشكالية، تم الاعتماد على مزيج من المناهج العلمية (الوصفي والتحليلي) إلى جانب أسلوب دراسة الحالة، الذي مكن من تحليل القوائم المالية الرسمية ومؤشرات الأداء للفترة الممتدة من 2021 إلى 2024، إضافة إلى إجراء مقابلات ميدانية مع إطارات الصندوق قصد استجلاء واقع الممارسات الرقابية الداخلية. حيث سمح هذا التوجه المنهجي بفهم شامل لطبيعة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومدى انعكاسه على الأداء المالي من حيث الكفاءة والشفافية وجودة المعلومات المحاسبية كما أتاح الجمع بين التحليل الكمي والنوعي استخلاص نتائج دقيقة حول مواطن القوة والقصور في النظام الرقابي الحالي، وقياس الأثر الفعلي له على الوضعية المالية للصندوق.

إن النتائج التي تم التوصل إليها لا تقتصر على تأكيد العلاقة الإيجابية بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسن الأداء المالي، بل تمتد لتبرز أهمية تطوير الممارسات الرقابية وفق منطق الحوكمة بما يعزز استدامة المؤسسات العمومية ويدعم توازنها المالي في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

بعد تحليل البيانات المالية والمقابلات الميدانية ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سمحت باختبار الفرضيات الموضوعة في بداية الدراسة. وقد أظهر التحليل المزدوج، الكمي والنوعي، مدى ارتباط فعالية نظام الرقابة الداخلية بمستوى الأداء المالي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، سواء من خلال ضبط العمليات المالية أو تحسين جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الرشيدة، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

1-الفرضية الرئيسية: تؤثر فعالية نظام الرقابة الداخلية بشكل إيجابي على تحسين الأداء المالي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط .

النتيجة: مقبولة في ضوء الأدلة النظرية والتطبيقية، فقد أظهر التحليل تحسناً معتبراً في النتائج والربحية (ارتفاع صافي النتيجة العادية وصافي الأرباح عبر سنوات الدراسة)، مع وجود ممارسات رقابية مؤسسية (فصل مهام، مراجعة داخلية، دورات تحليل دورية، نظم معلومات) تشير إلى علاقة داعمة بين الرقابة والنتائج المالية. هذا التأثير ليس خطئاً تماماً بسبب ضغوط السيولة وهيكل رأس المال العامل، لكنه إيجابي الاتجاه إجمالاً .

2-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: البيئة الرقابية ⇨ الأداء المالي

النتيجة: مقبولة جزئياً إلى مقبولة، حيث أظهرت المقابلات ثقافة التزام وانضباط، دعم من الإدارة، واستقلالية مقبولة لوحدة الرقابة الداخلية، مع وجود قنوات اتصال رسمية. وهذا ينعكس على ضبط الأعمال وتخفيض الأخطاء، بما يدعم الأداء. غير أن بعض مظاهر مثل تفاوت المعلومات في الوقت المناسب تضعف الأثر في جانب السيولة .

الفرضية الفرعية الثانية: تقييم المخاطر ⇨ الأداء المالي

النتيجة: مقبولة، حيث توجد آليات دورية لمسح المخاطر (سنوية/فصلية/شهرية) ورد فعل تصحيحي سريع (مراجعة داخلية، تسويات/مقاصة)، مع تركيز خاص على مخاطر الفوترة والتحصيلات. هذا يحسن جودة القرارات وضبط التكاليف، ويحدّ من الانحرافات المؤثرة على النتائج .

الفرضية الفرعية الثالثة: الأنشطة الرقابية ⇨ الأداء المالي

النتيجة: مقبولة، حيث تتجلى في الفصل بين المهام، الضوابط المسبقة والمرافقة للصرف والتحصيل، والتحقق الدوري من السجلات. هذه الممارسات تقلص الأخطاء وتدعم موثوقية القوائم، ما انعكس على تحسن النتائج التشغيلية والصافية .

الفرضية الفرعية الرابعة: المعلومات والاتصال ⇨ الأداء المالي

النتيجة: مقبولة جزئياً، حيث إن استخدام أنظمة معلومات محاسبية وتحليلات دورية وتقارير شهرية أسهم في اتخاذ قرارات أدق، لكن تأخر بعض البيانات أو فجوات التواصل في حالات محددة ظل تحدياً يؤثر في سرعة الاستجابة النقدية. وعليه فإن الأثر الإجمالي إيجابي على التسيير والنتائج، مع مجال لتحسين السرعة والتكامل .

الفرضية الفرعية الخامسة: المتابعة والتقييم ⇨ الأداء المالي

النتيجة: مقبولة، حيث توجد متابعة دورية داخلية وتقارير شهرية/فصلية واستغلال نتائجها في التصحيح الفوري، ما يدعم الضبط والحوكمة ويُحسّن مردودية القرار المالي .

خلاصة الفرضيات: الفرضية الرئيسية وأغلب الفرضيات الفرعية مقبولة، مع إشارة إلى أن أثر البيئة الرقابية والمعلومات/الاتصال كان إيجابيًا لكنه متأثر بسرعة تدفق البيانات وجودتها.

ثانيًا: النتائج العامة للدراسة

بناءً على ما تم عرضه في الإطارين النظري والميداني، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي تعكس واقع نظام الرقابة الداخلية ومدى تأثيره على الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- سجلت المؤسسة ارتفاعًا ملموسًا في صافي النتائج خلال الفترة (2021-2024)، ما يعكس مردودية أفضل وتراكم خبرة رقابية ومالية داعمة. كما تحسّن معدل دوران الأصول الإجمالي، بما يشير إلى كفاءة أعلى في توظيف الموارد لتحقيق العوائد؛
- نسبة السيولة العامة انخفضت من ~0.89 إلى ~0.67، ما يعني أنّ الالتزامات الجارية تفوق الأصول الجارية؛ ورغم بقاء الخزينة الصافية موجبة خلال كامل المدة، فإن تراجعها يُظهر ضغطًا على المرونة النقدية يستوجب تحسين إدارة رأس المال العامل والتحصيلات؛
- رأس المال العامل الصافي ظلّ سالبًا ويتجه لمزيد من السلبية، بما يفيد اعتمادًا نسبيًا على تمويل قصير الأجل لتغطية جزء من الاستخدامات طويلة الأجل، وهو ما يتطلب مواءمة آجال التمويل والاستخدام لتخفيف مخاطر الضغط المستقبلي؛
- أكدت المقابلات وجود فصل مهام، مراجعة داخلية، وآليات تصحيح فوري؛ بالمقابل، تظهر تحديات في سرعة توافر بعض البيانات وأخطاء حوالات الخزينة، ما يستدعي تقوية دارات المعلومات والتحقق الآلي؛
- تتسجم النتائج مع الإطار المفاهيمي الذي يربط مكونات الرقابة الداخلية بتحسين جودة التقارير والالتزام ومن ثم تحسين الأداء المالي، كما صيغ في الفصل النظري (العلاقة التفاعلية والحوكمة) .

ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، وكذا المؤسسات العمومية المشابهة له في طبيعتها ووظائفها وتتوزع هذه التوصيات على عدة مستويات كما يلي:

- ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي للصندوق بما يضمن وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والفصل التام بين المهام الإشرافية والتنفيذية، تفادياً لتضارب الصلاحيات؛
- دعم استقلالية مصلحة الرقابة الداخلية إدارياً ووظيفياً عن المصالح التنفيذية، مع تمكينها من الوصول المباشر إلى الإدارة العليا دون وساطة؛
- وضع مدونة سلوك وأخلاقيات مهنية تلزم جميع الموظفين بمبادئ الشفافية والنزاهة، وتكرس ثقافة رقابية إيجابية داخل المؤسسة، فضلاً عن تعزيز ثقافة "الرقابة الذاتية" لدى العمال، بحيث تصبح الممارسات الرقابية جزءاً من العمل اليومي وليس مجرد إجراء لاحق للكشف عن الأخطاء؛
- العمل على تحسين إدارة رأس المال العامل من خلال الموازنة بين آجال التحصيل والدفع، لتقليل الضغوط على السيولة قصيرة الأجل؛
- تطوير إجراءات التحصيل والمتابعة لتقليل حجم المستحقات غير المحصلة، مع إعداد تقارير شهرية دقيقة عن وضعية التحصيل؛
- الحرص على أن يتم تحليل القوائم المالية بصفة منتظمة (ربع سنوية وسنوية) مع مقارنة النتائج بالأهداف المحددة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة؛
- اعتماد لوحات قيادة رقمية (Tableaux de bord) تحتوي على مؤشرات آنية للأداء المالي والرقابي، تساعد في اتخاذ القرارات الفورية وتقييم الانحرافات؛
- أتمتة بعض مهام الرقابة الدورية (مثل المطابقة الآلية بين الفواتير والدفع)، لتقليل الأخطاء البشرية وزيادة سرعة المعالجة؛
- تنظيم دورات تكوين دورية في مجال التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، والحوكمة لفائدة الإطارات المالية والمحاسبية؛

- تعزيز التواصل بين المصالح المالية والإدارية والمحاسبية، بما يضمن انسجام القرارات وسرعة تنفيذ التوصيات الرقابية؛
- اعتماد سياسة التدقيق الداخلي المستمر (Audit Continu) بدل التدقيق الدوري فقط، ما يسمح بالكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات قبل تراكمها، إضافة إلى الاستفادة من نتائج المراجعة الخارجية في تحسين النظام الرقابي الداخلي وتطويره وفق المعايير الدولية للرقابة والحوكمة.
- تشجيع التعاون بين مؤسسات الضمان الاجتماعي والجامعات ومراكز البحث لإجراء دراسات تطبيقية مشتركة حول تطوير آليات الرقابة المالية في المؤسسات العمومية.

رابعاً: آفاق البحث المستقبلية

- رغم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تؤكد الدور الإيجابي لنظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، إلا أن الموضوع يظل مفتوحاً أمام مزيد من البحث، نظراً لتعدد أبعاده وتطور بيئته التطبيقية. وفيما يلي أبرز الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُبنى عليها دراسات لاحقة:
- 1- قياس سببي/إحصائي أدقّ من خلال بناء نموذج قياسي يربط الأبعاد الخمسة للرقابة الداخلية بمؤشرات الأداء المالي لتقدير القوة النسبية لكل بُعد على الأداء .
 - 2- توسيع الإطار القطاعي/الجغرافي خلال إجراء مقارنة بين وكالات CNAS عبر ولايات متعددة أو مقارنة بين صناديق الضمان الاجتماعي، لاختبار الثبات الخارجي للنتائج .
 - 3- دمج مؤشرات غير مالية مثل إشراك جودة الخدمة ورضا المؤمن لهم كمتغيرات وسيطة بين الرقابة الداخلية والنتيجة المالية في مؤسسات خدمية غير ربحية .
- وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إنّ هذه الدراسة قد أثبتت وجود علاقة إيجابية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المالي، غير أن درجة هذا التأثير ما تزال تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ومستوى تطور أنظمتها المعلوماتية وهيكلها التنظيمي. ومن هنا يبرز سؤال بحثي مستقبلي محوري يمكن أن يكون منطلقاً لدراسات لاحقة وهو: إلى أي مدى يمكن لتطوير نظام رقابة داخلية مبني على المخاطر والتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق استدامة مالية أكبر للمؤسسات العمومية الجزائرية؟



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة ، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة ، دار صفاء الطبعة الأولى، الأردن، ، 2008 .
2. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2006.
3. حسين احمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة - الإطار النظري والإجراءات العملية، الجزء الأول ، دار الثقافة، الطبعة الأولى عمان، 2009.
4. رزق أبو زيد الشحنة ، تدقيق الحسابات، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2015 .
5. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان 2009.
6. فاتح ساحل ويوسف بومدين، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس دار البيضاء، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2016.
7. فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
8. محمد السيد سرايا ،أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007.
9. محمد محمود الخطيب ،الأداء المالي واثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
10. مليكة زغيب وميلود بوشنكير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010.
11. هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
12. وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية مدخل علمي تطبيقي ، دار التعليم الجامعي مصر 2010.

II. المجالات:

13. إسكندر نشوان وآخرون، أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2018.
14. بحري على، تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة 2016/2011، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جامعة الجلفة، جويلية 2018.
15. براج بلال و براغ محمد، "المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية: دراسة عينة من المراجعين الداخليين"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة تيسمسيلت مارس 2022.
16. بشير الزعر حسين و بن غالية كنزة، دور الرقابة الداخلية في دعم آليات الحوكمة في الشركات الاقتصادية - دراسة عينة من الشركات على مستوى ولاية الشلف" (2023)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 20، العدد 35، جامعة الشلف، جوان 2024.
17. بن قطيب علي، "علاقة لجان التدقيق بالرقابة الداخلية لتفعيل حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الخبراء والمهنيين بالجزائر"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، جامعة جيجل، أفريل 2023.
18. بومصباح صافية وبلعجوز الحوسين، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات - دراسة العينة من المؤسسات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 03، العدد 01، جامعة المسيلة، ديسمبر 2018.
19. دبي علي و الهادي فضيلة، مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية، دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 01، جامعة المسيلة، أفريل 2024.
20. عالمي العالية، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة الدراسات الفلسفية، المجلد 01 العدد 01، جامعة الجلفة، مارس 2018.
21. عبد الفتاح سعيد السرطاوي و عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين

- للفترة ما بين (2010-2017) ،مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02،
جامعة مسيلة، ديسمبر 2019.
22. كبلوتي حمزة وسعيداني محمد السعيد ، أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء
المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، ، المجلد 02، العدد 01،
المركز الجامعي ميلة، مارس 2018.
23. كشرود بشير ومحبت نسيم " الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO-IC وأثره على الرقابة
الداخلية في الجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 11، العدد 01 ، الجمعية الوطنية للاقتصاديين،
ديسمبر 2016.
24. مسعود بويباون ، تقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج دي بونت دراسة
حالة: مؤسسة saniak عين الكبيرة بسطيف، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06،
جامعة تبسة، ديسمبر 2021.
25. المهدي حجاج و بلال شيخي، تفسير أثر الإهلاك على التوازن المالي في ظل تطبيق النظام
المحاسبي المالي مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي، ديسمبر
2014 .

IV. الأطروحات والمذكرات

26. بوسعدية مسعود، أثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي - دراسة عينة
من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة،
2023/2022
27. توام زاهية، التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية، أطروحة
دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، 2015/2016.
28. عبد الغني دادن، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار
المبكر باستعمال المحاكاة المالية -دراسة حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم
الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007.
29. أديمين سامية، دراسة أثر التسيير الأمثل للأصول المتداولة على التوازن المالي للمؤسسة
الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الفارج لوجستيك الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة
الجزائر 3، 2015/2016.

30. وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2009/2010.
31. ولد عبد الجليل الشيخ، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير (SONIMEK)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.
32. خميسية أيمن، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي - دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة - هيلوبوليس للفترة 2021/2020، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2021/2020 ص 61.
33. العمري عبد الباسط وبوصبع عبد الفتاح، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة للفترة 2017/2018، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، 2020/2019.
34. قدور إكرام و سلطاني سهام، دور الرقابة الداخلية في تفعيل الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة سكيكة حاويات للخدمات (SCS) للفترة 2018-2016، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2019/2018 .

III. المحاضرات

35. بنية محمد، مطبوعة في التحليل المالي، محاضرات في مقياس التحليل المالي، السنة الأولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات الفندقية والسياحية، جامعة قالمة، 2009/2008.
36. خوري نبيل، مطبوعة في مالية المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، شعبة المالية والمحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2021/2020 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Books

37. acques Renard, *Théorie Et Pratique De L'audit Interne*, 7eme édition, Eyrolles, Paris, France, 2010
38. azaz Aynur et al, *An Example of Internal Control Application for Contractor Companies in the Construction Sector*, 5th International conference on engineering and natural science ICENS, prague, 12-16 june 2019, p 499.

ثالثا: المراجع الإلكترونية

39. https://www.researchgate.net/publication/286041895_Evaluation_of_Maturity_Level_of_E-Procurement_Application_Systems , consulted on 10/10/2025



الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية المالية جانب الاصول للصندوق محل الدراسة سنة 2022

EDITION DU: 01/10/2025 10:53
 EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22
 PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2021
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou n					
Frais de développement immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		475 925,49	475 925,49		10 710,00
Concessions et droits similaires, Brevets, Lices					
Autres Immobilisations incorporelles					
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPOR		475 925,49	475 925,49		10 710,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		2 974 000,00		2 974 000,00	2 974 000,00
Agencements et aménagements de terrains					
Bâtiments et constructions		541 527 451,20	433 778 239,34	107 749 211,86	115 068 005,94
Logements - Crèches - Centres et constructio					
Aménagements et Agencements		217 938 879,20	153 692 599,02	64 246 280,18	58 682 315,88
Installations Techniques		4 823 990,27	3 858 543,19	965 447,08	965 447,08
Installations Diverses		63 063 373,62	44 335 183,92	18 728 189,70	16 757 374,51
Matériel de transport		17 547 699,34	17 547 699,34		431 666,67
Mobilier de bureau		64 479 426,25	55 213 564,06	9 265 862,19	7 502 524,29
Matériels de bureau		24 159 496,11	16 512 276,08	7 647 220,03	7 498 732,03
Matériels Informatique		65 553 554,05	54 867 256,74	10 686 297,31	5 802 057,26
Matériels de climatisation		20 741 320,06	15 578 090,06	5 163 230,00	3 587 686,55
Matériel Médical		355 625 871,21	310 741 458,48	44 884 412,73	47 672 086,73
Matériel Audio Visuel , Communication et Séc		2 135 237,63	2 135 237,63		
Outils - Emballages récupérables et Fond		2 174 258,45	2 131 418,45	42 840,00	42 840,00
Autres Immobilisations corporelles					
Immobilisations en concession		3 438 445,09		3 438 445,09	3 438 445,09

Immobilisations corporelles en cours

Immobilisations Incorporelles en cours

Avances et acompte versés sur commandes

TOTAL IMMOBILISATIONS CORPOREL

1 386 183 002,48	1 110 391 566,31	275 791 436,17	270 423 182,03
------------------	------------------	----------------	----------------

Immobilisations financières

Autres titres immobilisés

Prêts et autres actifs financiers non courants

TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES

20 033 839,42	20 033 839,42	29 993 830,42	29 993 830,42
20 033 839,42	20 033 839,42	29 993 830,42	29 993 830,42

Comptes de liaison

32 178 940 635,49	32 178 940 635,49	28 762 532 836,99	28 762 532 836,99
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

TOTAL ACTIF NON COURANT

33 585 633 402,88	1 110 867 491,80	32 474 765 911,08	29 062 960 559,44
-------------------	------------------	-------------------	-------------------

ACTIF COURANT**Stocks et encours**

Produits pharmaceutiques des structures sani

196 703,71 196 703,71

Matières premières et fournitures

Matières consommables

17 125 268,06

17 125 268,06

16 492 201,69

Fournitures consommables

7 469 492,00

158 082,98

7 311 409,02

12 868 932,82

Stocks de produits finis d'imprimés

Stocks provenant d'Immobilisations

Stocks à l'extérieur

Total Stocks et Encours

24 791 463,77	354 786,69	24 436 677,08	29 361 134,51
---------------	------------	---------------	---------------

Créances et emplois assimilés

Clients et effets à recevoir

Cotisants

4 945 468 623,71

4 945 468 623,71

4 821 835 746,94

Professionnels de santé débiteurs

13 617 297,81

13 617 297,81

9 000,00

Mutuelles Conventionnées

10 764 643,89

1 054 084,02

9 710 559,87

9 710 559,87

Autres débiteurs

1 942 309 766,36

1 942 309 766,36

1 711 196 812,91

Impôts et assimilés

Charges ou produits constatés d'avance

Total Créances et emplois assimilés

6 912 160 331,77	1 054 084,02	6 911 106 247,75	6 542 752 119,72
------------------	--------------	------------------	------------------

Disponibilités et assimilés**Trésorerie**

Valeurs mobilières de placement

Valeurs à l'encaissement

100 929 437,21

100 929 437,21

16 426 444,48

Banques comptes courants

2 743 428 929,73

2 743 428 929,73

4 018 900 632,54

Trésor public et établissements publics	1 675 122 045,09	1 675 122 045,09	680 757 290,40
Intérêts courus			
Concours bancaires courants			
Caisses principales - Régie d'avance - Accréd	3 872,50	3 872,50	46 189,50
Virement de fonds			
Total disponibilités et assimilés	4 519 484 284,53	4 519 484 284,53	4 716 130 556,92
TOTAL ACTIF COURANT	11 456 436 080,07	1 408 870,71	11 455 027 209,36
TOTAL GENERAL ACTIF	45 042 069 482,95	1 112 276 362,51	43 929 793 120,44
			40 351 204 370,59

الملحق رقم 02: الميزانية المالية جانب الخصوم للصندوق محل الدراسة سنة 2022

EDITION DU: 01/10/2025 10:25 EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22 PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22		
BILAN (PASSIF)		
LIBELLE	NOTE 2022	2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Résultat net de l'exercice par gestion		
Gestion Assurances Sociales	1 032 138 085,89	361 973 741,75
Gestion Accidents de travail & Maladies Profe	262 025 335,61	266 530 850,26
Gestion Conventions Internationales		
Gestion Fonds Aide Et Secours	84 516 196,42	75 833 005,67
Gestion Chomage Et Intempérie		
Gestion Congés Payés		
Gestion Prestations Familiales	17 204,89	68 841,29
Gestion Administrative	10 521 797,68	-18 008 049,51
Gestion Contrôle Médical	-85 814 936,83	-95 654 478,57
Gestion Action Sanitaire Et Sociale	521 069 589,62	456 100 471,59
Gestion Fonds Placés		
Gestion Fonds Prévention AT/MP	7 810 214,00	6 978 341,60
Résultat Net Global - Gestions Cumulées	1 832 283 487,28	1 053 822 724,08
Autres capitaux propres - Report à nouveau	27 203 969 968,08	26 150 147 244,00
Comptes de liaison		
TOTAL I	29 036 253 455,36	27 203 969 968,08
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	3 125 720,09	3 125 720,09
Impôts (différés et provisionnés)		
Provisions et produits constatés d'avance	-2 600 984,40	-2 720 984,40
Provision sur Indemnité Départ à la retraite	531 984 840,60	491 891 151,81
Droit du concédant		
TOTAL II	532 509 576,29	492 295 887,50
PASSIFS COURANTS:		
Cotisations mises en recouvrement	4 945 468 623,71	4 821 835 746,94
Organismes de sécurité sociale Quote-Part	9 338 645 006,98	7 677 395 552,79
Mutuelles conventionnées		
Fournisseurs, Professionnels de santé et comp	31 187 920,09	92 439 762,40
Impôts		
Autres dettes	45 728 538,01	63 267 452,88
Trésorerie passif		
TOTAL III	14 361 030 088,79	12 654 938 515,01
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	43 929 793 120,44	40 351 204 370,59

الملحق رقم 03: جدول حساب النتائج للصندوق محل الدراسة لسنة 2022

EDITION DU:		01/10/2025 10:38
EXERCICE:		01/01/22 AU 31/12/22
PERIODE DU:		01/01/22 AU 31/12/22
COMPTE DE RESULTAT/NATURE		
LIBELLE	NOTE 2022	2021
Cotisation affectée à la gestion des risques	9 253 244 654,01	8 315 869 167,12
Vente de produits finis "Imprimerie"		
Vente marchandises "Officines"		
Vente de produits résiduels		
Autres Prestations de service	2 506 660,12	1 496 249,14
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 255 751 314,13	8 317 365 416,26
Prestations - Forfait aux hopitaux	-1 600 191 777,79	-1 386 287 763,07
Prestations - Assurances Maladie	-4 350 258 138,59	-4 515 318 564,86
Prestations - Accidents de travail et Maladies	-448 014 293,91	-366 502 470,55
Prestations - Conventions Internationales		
Prestations - Fonds d'aide et de secours		
Matières Premières		
Autres approvisionnements	-31 773 800,95	-19 847 812,88
Achats d'études et de prestations de services		
Achats de matériels, équipements et travaux		
Achats non stockés de matières et fournitures	-6 557 434,77	-5 832 516,54
Frais accessoires d'achats		
RRRO sur achats		
Sous traitance générale		
Locations		-3 306 331,20
Charges locatives, Charges de copropriétés	-3 120 331,20	-120 000,00
Entretien, Réparation, Maintenance	-9 083 390,60	-7 064 304,15
Primes d'assurance	-6 008 015,10	-5 814 884,12
Etudes et recherches		
Documentation et Divers	-36 000,00	
RRRO sur services extérieurs		
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	-13 780 208,42	-7 891 115,28
Publicités, Publications et Relations publiques		
Transport des Biens, Transport collectif du pe		
Déplacements, missions et réceptions	-8 742 660,36	-6 280 263,20
Frais postaux et de télécommunications	-21 288 630,61	-9 837 479,46
Services bancaires et assimilés	-2 060 255,38	-2 055 533,07
Cotisations diverses		
RRRO sur autres services extérieurs		
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-6 500 914 938,68	-6 336 159 038,38
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	2 754 836 375,45	1 981 206 377,88
Rémunération du personnel	-833 213 962,48	-855 880 100,40
Cotisations aux organismes sociaux	-185 921 385,99	-186 344 543,34
Contribution aux Activités des Œuvres Sociale	-16 804 161,92	-17 143 463,90
Autres charges du personnel		
Impôts et Taxes non récupérables sur le chiffre		
Autres impôts et taxes (hors impôts sur les bé	-43 960,00	-94 470,00

IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

Redevances pour concessions, brevets, licences
 Plus values sur sorties d'actifs immobilisés
 Rentrées sur créances amorties
 Produits exceptionnels sur opérations de gestion
 Autres produits de Gestion courante
 Moins values sur sorties d'actifs immobilisés
 Jetons de Présence
 Pertes sur créances irrécouvrables
 Amendes et Pénalités, Subventions accordées
 Charges exceptionnelles de gestion courante
 Autres Charges de gestion courante
 Dotations aux Amortissements, provisions et Pertes de valeur
 Dotations aux provisions et Pertes de valeur
 Reprises d'exploitation sur perte de valeur - P
 Reprises sur pertes de valeur et provisions - P
 Reprises financières sur perte de valeur et provisions - P

1 718 852 905,06	921 743 800,24
------------------	----------------

3 577 841,90	1 442 209,70
172 394 974,56	166 603 463,49
	-332 000,00

-402 740,00	-159 998,00
-0,01	-0,12
-22 045 805,44	-25 186 443,85
-31 831 586,42	-4 440 595,80

15 260 132,51	17 076 583,82
---------------	---------------

1 855 805 722,16	1 076 747 019,48
------------------	------------------

V- RESULTAT OPERATIONNEL

Revenus des actifs financiers
 Ecart d'évaluation sur Actifs financiers, plus ou moins
 Gains de change
 Profits nets sur cessions d'Actifs financiers
 Autres produits financiers
 Charges d'intérêts
 Ecarts d'évaluation sur actifs financiers - moins
 Pertes de changes
 Pertes nettes sur cessions d'actifs financiers
 Autres charges financières

-23 522 234,88	-22 924 295,40
----------------	----------------

VI-RESULTAT FINANCIER**VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS**

Impôts exigibles sur résultats ordinaires
 Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires

-23 522 234,88	-22 924 295,40
1 832 283 487,28	1 053 822 724,08

TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES**TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES****VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES**

Eléments extraordinaires (Produits)
 Expropriations
 Catastrophes naturelles
 Constructions transférées vers d'autres organes

9 446 984 263,10	8 502 487 673,27
-7 614 700 775,82	-7 448 664 949,19
1 832 283 487,28	1 053 822 724,08

IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE**X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE**

1 832 283 487,28	1 053 822 724,08
------------------	------------------

L