



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## متطلبات تفعيل الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية

(دراسة حالة شركة نפטال تيارت GPL)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف الدكتور:

- دويس عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

- جيلالي آمال

- خروبي حورية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن الحاج جلول ياسين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم أ	دويس عبد القادر
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	عبد الهادي مختار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2020

السنة الجامعية:

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# كلمة شكر

قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾

## سورة لقمان الآية: 12

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم  
احمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به من قيام هذه  
الدراسة التي أرجو أن تنال رضاها.  
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: {من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عزوجل}.

وإذا كان لا بد من الشكر فإننا لنبالغ إن قلنا أن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها، فمن باب  
العرفان بالفضل نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل "الأستاذ دويس عبد  
القادر" الذي كان عوننا وسندا لنا في كل أطوار هذا العمل ولم يبخل علينا بنصائحهم إرشاداته  
وتوجيهاته، كذلك صبره وحرصه والدائم للإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما نحى فيه روح  
التواضع والمعاملة الجيدة، أطال الله في عمره وجعله في ميزان الحسنات ودوام الصحة والعطاء.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال الشرف  
مناقشتهم لبحثنا وتقييمه كما نوجه بالشكر إلى كل الموظفين مؤسسة نفضال "وحدة تيارت" على  
كافة المساعدات، دون أن ننسى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة مجهودي التي كبرت معها وهي تراعيني بالحنان والدعاء، إلى من كتبت  
لها لجف القلم قبل أن أتم حقها في الشكر والعرفان إلى حبيبتني ونور  
دربي جلاء همي وشمعة علمي في صغري وعتابتي في كبري .

أمي الحبيبة"

إلى من حتى طهره ليكون سلما أصعد عليه، إلى من كان مشعل أستند به، إلى من  
علمني أن الحياة مبادئ فاضلة وأخلاق سامية إلى من أضاء لي درب الحياة

"أبي حفظه الله"

إلى فرحة المنزل ومنبع سروره أخي وأخواتي الأعزاء

"سارة ، لويزة ، خولة ، أمين"

إلى كل الأصدقاء وإلى رفيقة دربي والتي قاسمتني عناء هذه المذكرة وتعبها

"خروبي حورية"

وإلى كل أساتذتي الكرام وخاصة الأستاذ المشرف ،

وإلى كل طلاب الدفعة "2024-2023" تخصص إدارة مالية .

جيلالي آمال

# إهداء

بسم المعز الذي أرسل من يخرجنا من الظلمات إلى النور

اهدي ثمرة جهدي إلى النجم الساطع وقمري المضيء وشمعتي التي لا تغيب ، إلى من وضعني على حروف البداية وبسط لي طريقها وأحسن توجيهي ورعايتي وتكبد عناء عيشي وتعليمي ، إلى جوهرة قلبي ، إلى فضاء المحبة وبحر الحنان لؤلؤة الدنيا وبهجتها .

"أبي العزيز محمد أطال الله في عمره" \*\*

إلى أحلى كلمة يردده لسانني... إلى التي حملتني وهنا على وهن... إلى أجمل كائن عرفته عيوني... إلى أجمل وردة أنبتتها هذه الأرض الطيبة... إلى شمعة النور التي تذوب لتضئ دربي... إلى التي أحيا لأجلها... قرة عيني ، الصدر الحنون .

"أمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها" \*\*

إلى جدي وجدتي حفظهم الله ورعاهم . \*\*

إلى زهور البيت وشمعاتها... إلى من يشعروني وجودهم بقربي أمانا وطمأنينة.. إلى أخواتي \*

"منصور ، مصطفى ، طيب ، عبدو"

\* أخواتي : إلى من الجأ إليهم فالصعب :

"نضيرة ، أسماء ، نورة"

\* إلى الطيبون إلى الوجوه النيرة التي التقيت بها في مشواري الدراسي صديقاتي ،

عائشة ، فاطيمة ، بشرى ، خيرة ، سعيدة ، فوزية ، نصيرة" \*\*

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني عناء هذه المذكرة وتعبها

"جيلالي آمال" \*

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي .

خروبي حورية



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الرقابة في المؤسسة الاقتصادية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
8	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
11	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
15	المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة الرقابة
15	المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها
17	المطلب الثاني: أنواع الرقابة وأهدافها
21	المطلب الثالث: خطوات الرقابة وظيفتها
24	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه
26	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي مؤشرات وأهميته
31	المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تقييم الأداء المالي
33	الخلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة نפטال GPL تيارت	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال الأم
36	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نפטال الأم .
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال الأم



42	المطلب الثالث: سياسة توزيع منتوجات مؤسسة نفعال
43	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة نفعال وحدة تيارت GPL
43	المطلب الأول: تعريف مؤسسة نفعال GPL "وحدة تيارت"
46	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال.
52	المطلب الثالث: تطور مبيعات مؤسسة نفعال "وحدة تيارت"
60	المبحث الثالث: قياس الأداء المالي في مؤسسة نفعال وحدة GPL تيارت
60	المطلب الأول: قياس المؤشرات التوازن المالي في مؤسسة نفعال لسنة 2022-2022
62	المطلب الثاني: قياس النسب المالية في مؤسسة نفعال لسنة 2023-2022
67	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة نفعال "وحدة تيارت" 2023-2022
70	الخلاصة
72	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	أهداف المؤسسة الاقتصادية	1-1
19	أنواع الرقابة	2-1
28	مراحل تقييم الأداء المالي	3-1
37	وحدات نفعال	1-2
39	مراكز الشركة	2-2
40	مخطط تقسيم نفعال 2015	3-2
40	يمثل الهيكل التنظيمي لشركة نفعال	4-2
45	مخطط للطريق العملية داخل المركز	5-2
45	الهيكل التنظيمي لوحدات نفعال الوحدات	6-2
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفعال وحدة تيارت	7-2
51	يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة توزيع غاز البترول المميع GPL	8-2
53	يمثل قارورة غاز البوتان 13B	9-2
53	نمذج لقارورات غاز البوتان 03B	10-2
55	قارورة غاز البروبان P (القارورة الجديدة)	11-2
55	قارورة غاز البروبان 11P	12-2
56	صهريج غاز البوتان	13-2
57	مخفض الضغط لقارورات الغاز	14-2
57	إكسسوارات توصيل	15-2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	قدرة إستعاب قارورة B13 في المستودع المناوب	1-2
58	يمثل تسعيرات بعض منتوجات مؤسسة نفضال	2-2
58	يمثل سعر صافي للبروبان وللبوتان و GPL	3-2
59	يمثل سعر التعبئة	4-2
60	رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية	5-2
61	رأس المال العامل من منظور أسفل الميزانية	6-2
61	احتياجات رأس المال العامل	7-2
62	الخزينة الصافية	8-2
63	نسبة السيولة	9-2
64	نسبة الربحية	10-2
66	نسبة الهيكلية	11-2

مقدمة

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها وغاياتها بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها، وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير المستخدمة والتحكم فيها بمعنى بقاء أي مؤسسة واستمرارها، لا بد من فرض رقابة مالية صارمة على كل مستوى إداري باعتبار الإدارة مصدر السلطة ووسيلة للتنمية.

فالرقابة المالية في المؤسسة لما لها من أهمية فهي نشاط إداري منظم يعتمد على الإشراف وتقييم الأداء حيث يعتبر هذا الأخير جزءا من نظام الرقابة، فإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة ونقاط الضعف، وتحديد الانحرافات وإيجاد الحلول لها بغرض المحافظة على الأموال العمومية وتحقيق نتائج ملموسة.

وأخيرا فإن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي على نظام جيد لتقييم الأداء فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس أدائها وإدارتها.

#### الاشكالية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما هي متطلبات تفعيل الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية؟

#### الأسئلة الفرعية:

من أجل الإجابة على السؤال الجوهرى ارتأينا تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وما هي أهم أهدافها؟
2. هل الرقابة المالية كفيلة بمراقبة الوضعية المالية للمؤسسة؟
3. فيما تتمثل عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؟
4. ما هي أهم المؤشرات المستخدمة في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟



## فرضيات الدراسة:

- للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:
1. يقصد بالمؤسسات الاقتصادية إنتاج وتبادل سلع وخدمات؛
  2. قد تساعد الرقابة في معرفة الوضع الحالي للمؤسسة الاقتصادية؛
  3. تعد عملية تقييم الأداء المالي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛
  4. تعد مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

## أهمية الموضوع:

تكمن أهمية موضوع الدراسة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في مدى إسهامها على إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الاقتصادية وهو الرقابة المالية باعتبارها أيضا عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء المالي وكشف نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات والوصول إلى الأهداف المرغوبة.

## أهداف الدراسة:

نوجز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز أهمية الرقابة المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة دور تقييم الأداء المالي في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها؛
- إسقاط عمليات تقييم الأداء على مؤسسة نفضال باستخدام المؤشرات المالية المعتمدة؛

## أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها ما يلي:

- الموضوع له صلة مباشرة مع التخصص؛
- مواصلة البحث في موضوع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛
- مقارنة الجانب النظري بما هو موجود على المستوى العملي في المؤسسة الاقتصادية.

## الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: بلومي السعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم 2007-2008 " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، حيث عالج الباحث الإشكالية الآتية: هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟، وخلص إلى نتائج نذكر أهمها:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن.  
- أن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتوجيه.

- عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج.  
الدراسة الثانية: سالمى ندى، دور تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمطاحن - بلغيث -سوق أهراس - 2018 - 2020، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، حيث طرحت الإشكالية ما هي آليات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟ ولقد توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأداء المالي هو محور مركزي لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستثمارية.  
- تعتبر عملية الأداء المالي عملية كبيرة كونها تخدم مختلف النتائج المتعلقة بالمؤسسة حيث تسمح من تحديد مستوى تحقيق الأهداف النتائج، وكذا تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة.  
- مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الأدوات المستعملة في عملية تحليل وضعية المؤسسة.  
صعوبات الدراسة:من خلال عملية الدراسة اعترضتنا عدة صعوبات أهمها:  
-صعوبة الحصول على المعلومات المقدمة من طرف القائمين على المؤسسة موضع دراسة الحالة.  
-فترة إعداد المذكرة كانت قصيرة جدا،مقارنة بموضوع البحث.

## منهج الدراسة:

تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالنسبة للجانب النظري، بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج الرياضي في حساب مؤشرات التوازن المالي،أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج الرياضي في دراسة حالة الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى مؤسسة نفضال - وحدة تيارت - حيث

قمنا بدراسة القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة والمتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج للفترة الممتدة ما بين "2022- 2023" وذلك باستخدام أهم المؤشرات المالية.

### هيكل الدراسة:

للإحاطة بجوانب الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة بصورة واضحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى: الرقابة في المؤسسة الاقتصادية وعالجناها في ثلاث مباحث كان المبحث الأول يتمحور حول عموميات المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى وظيفة الرقابة في المؤسسة الاقتصادية وخصصنا المبحث الثالث إلى قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال "وحدة تيارت" وقسم هذا الأخير إلى ثلاث مباحث، حيث يتمحور المبحث الأول حول تقديم بطاقة فنية لمؤسسة نفضال الأم، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى تقديم عام حول مؤسسة نفضال وحدة تيارت، وخصص المبحث الثالث لقياس الأداء المالي للمؤسسة.

# الفصل الأول

## الرقابة في المؤسسة

### الاقتصادية

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، للتأكد من مدى مطابقتها للخطط الموضوعة.

الرقابة المالية عملية تقويم الأداء وتقدير الإنجاز ودعم إدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين من المؤسسة.

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي أحد الركائز التي تشكل محورا أساسيا لمعرفة مدى نجاح وفشل القرارات والخطط الاستثمارية للمؤسسة ومحاولة علاجها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني:** عموميات حول وظيفة الرقابة.

**المبحث الثالث:** تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.



المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تقوم بجمع الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج اقتصادي وهذا ما عمل على ضرورة تحسين تسييرها وإدارتها من جهة وضمن قدر كاف من الرقابة عليها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

إن المصادر التي تعالج موضوع المؤسسة الاقتصادية متعددة ولا تتفق على تعريف واحد وواضح ودقيق للمؤسسة الاقتصادية عدة أسباب أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية من بينها:<sup>1</sup>

التطور المستمر الذي شاهدهته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها إلى غاية وقتنا الحالي.

- تنوع خصائص واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.

- اختلاف الأنظمة الاقتصادية، مما أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في كل من النظام الاشتراكي والرأسمالي، وعليه يمكن إعطاء تعريف للمؤسسة الاقتصادية.

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة السوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.<sup>2</sup>

- وتعرف المؤسسة على أنها هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية وتوزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، ط2 ، دار محمدية العلمة الجزائر ، سنة 1998 ، ص8.

<sup>2</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 24.

<sup>3</sup> - إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ط2، ب ن س، ص 13.

- تعرف المؤسسة كوحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة، إن هذا الجانب من التعريف المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخل<sup>1</sup>.
- كما عرفها كارل ماركس **Karl Marx** المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع<sup>2</sup>.
- ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطها.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

- هي وحدة اقتصادية تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة أي كياناً مستقلاً تتحصل من محيطها على مختلف الموارد التي تحتاج إليها لتقوم بعملية الإنتاج التي تدل عليها دخلاً (قيمة مضافة) يوزع جزء منها على العوامل التي ساهمت في إنتاجها؛
- هي هيكل منظم، أي مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض ومنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة، يجسد هذا الهيكل من خلال هيكل وظيفي يحدد مختلف الوظائف والمسؤوليات في المؤسسة كما أنها تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار<sup>4</sup>؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ب ن ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 26.

<sup>2</sup> - فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل للاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص 24.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>4</sup> - محمد بوشري، مبادئ تسيير المؤسسات، ألفا للوثائق، النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص-ص- 12، 13.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف وأما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، إلى مساهمتها في الإنتاج والنمو والدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.<sup>1</sup>

فكل هذه الخصائص يمكن ذكرها بصيغة أخرى كالتالي:<sup>2</sup>

- ✓ **المؤسسة مركز للتحويل:** إن المؤسسة في المكان التي يتم فيه تحويل الموارد المدخلات إلى منتجات تامة الصنع (السلع والخدمات) وتمثل في المواد الأولية ورؤوس الأموال المعلومات الأفراد.
- ✓ **المؤسسة وحدة للتوزيع:** تعرف المؤسسة كوحدة للتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة، فيتم تقسيم الأموال المتأتية من بيع السلع وخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - عمر صخري ، اقتصاد مؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

<sup>2</sup> - بن الحاج جلول ياسين ، مبادئ علم الاقتصاد ، ب ن ط، دار الأفريقية للكتاب الجزائر ، سنة 2023، ص 163-164.

- الأجر توزع على العمال الأجراء.
  - الأرباح أو مداخيل أخرى توزع على الملاك الذين خاطر برؤوس أموالهم.
  - الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضاً للأموال المقترضة دفع مستحقات الموردين.
  - تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.
  - مستحقات الإيجار الخاص بالمفردات و المعدات الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ **المؤسسة كنظام اجتماعي:** في إطار النشاط أو المهام اليومية للإدارة بالمؤسسة أو النظام الإداري، يقوم المسير بعدد من الأعمال منها على وجه الخصوص تحقيق تنظيم وتنشيط أعمال مختلفة الأفراد في أقسام المؤسسة إذا تعتبر مكان يضع مجموعة من الرجال والنساء ويعملون من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال، صراعات، محبة، الخيبة، أمل، الرضا، وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية.
- ✓ **مؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية:**
- المؤسسة أثناء القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات عدة، ونستطيع تمييزها إلى:
- **قرارات المؤسسة:** تلعب المؤسسة دور مهم على وجه الخصوص في اقتصاد السوق، بحيث تهتم بطبيعة المنتج كميته التوليفة الإنتاجية (التقنية وعوامل الإنتاج، السعر)؛
  - **الحسابات الاقتصادية:** هذه القرارات تختص الاختبارات الاقتصادية للمؤسسة أي اختيار كيفية استعمال مواردها المحدودة للوصول إلى أقصى ربح ممكن لأهدافها؛
  - **استقلالية القرارات:** سلسلة القرارات المؤسسة راجع إلى حرية ذمتها المالية.

✓ المؤسسة شبكة معلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة داخلية وخارجية من المؤسسة فيقتحم عليها إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى نظام اتصالات من أجل إنجاز المهام المتوازن به على أكمل وجه.

✓ المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الرزائن<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة و المهام والإعمال التي تؤديها ونستطيع حصرها في المحاور التالية :

#### 1- الأهداف الاقتصادية: تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها:

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، لتوسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظر الآن وسائل الإنتاج تتزايد غالباً في أسعارها باستمرار، أو لمواكبة التطور التكنولوجي، ولتحقيق الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح على الشركاء أو على الأقل تكون مؤونات لتغطية خسائر، أو أعباء المحتملة أو مفاجئة إذن يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لنجاح اقتصادياً.

- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف تأو بيع إنتاجها المادي والمعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي أو الجهوي، والوطني أو الدولي، القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة.

<sup>1</sup> بن الحاج جلول ياسين، مبادئ علم الاقتصاد ، مرجع سابق ، ص 165



- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلاقي. الوقوع في مشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة والمجتمع من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها: حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم فيها أو يعتبر هذا المقابل حق مضمون، لأنهم العنصر الحيوي الحي في المؤسسة، إذن حجمه يتراوح بين
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار ما يدعوا إلى تحسين الاستهلاك، الذي يكون بتنوع الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية مادية أكثر فأكثر للعاملين جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات بالتصرف في العادات الاستهلاكية لطبقات المجتمع وتقديم منتجات جديدة، وبواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الدعاية ... إلخ.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص تختلف مستوياتهم العلمية وانتمائهم الاجتماعية والسياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم وهو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وفير التأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث العمل، وكذلك التقاعد ... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حبيلي حياة ، أداة المؤسسة الاقتصادية في ظل تطبيق المعايير البيئية ، حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3، سنة 2012/2011، ص 9-10.

<sup>2</sup> - صالح حيميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017، ص، ص 10-11.

### 3- الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوص وعائلاتهم عموماً من مسرح، مكتبات، انترنت، سفر ... إلخ، يهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.

- تدريب العمال المبتدئين وإعادة تكوين القدامى: يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة على تدريب وتكوين القدامى على الآلات الجديدة.

- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل ( في اليابان بعد الغداء)، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحدى نوادي رياضية<sup>1</sup>.

### 4- الأهداف التكنولوجية: مع التطور المتزايد في مجال التكنولوجيا والمعلومات، أصبح للمؤسسة الاقتصادية

أهداف تكنولوجية تتمحور أساساً حول عملية البحث والتطوير، حيث تعمل المؤسسات على توفير الإدارة أو المصلحة الخاصة بعملية تطوير وسائل وطرق للإنتاج علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ مالية مهمة جداً تصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم وطبيعة المؤسسة، كما تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، وذلك من خلال التنسيق والتعاون مع مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 05.

<sup>2</sup> - د. يمينة رحاني، إقتصاد مؤسسة، مطبوعة محكمة موجهة للطلبة سنة ثانية ليسانس علوم تجارية، علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، سنة 2021-2022، ص - ص 20-21.

الشكل رقم (01-01): أهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر : يمينة دحماني محاضرات ودروس موجهة للطلبة، 2021-2022.

المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة الرقابة.

تعتبر الرقابة وظيفة إدارية تهتم بقياس أداة وأسلوب المثالية في المنظمة من خلال التنبؤ بالمشكلات التي يتحدث قبل وقوعها ومحاولة تحديدها وتجنبها ونذرا لأهمية الرقابة سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها

باعتبار الرقابة تلعب دورا هاما في شتى الميادين وجب علينا توضيح ما تحمله هذه الكلمة من معاني وكذا الأنواع الموجودة في استخدامها.

اولا مفهوم الرقابة:

➤ لغة: هي المحافظة والانتظار، فالرقيب بمعنى الحافظ والمنتشر.

➤ الرقابة شرعا: استعمل فقهاء الشريعة الرقابة بمعناها اللغوي فهي عندهم المحافظة والانتشار فمن قوله

تعالى: ﴿كَيْفَ وَإِنْ يَظْهَرُوا عَلَيْكُمْ لَا يَرْقُبُوا فِيكُمْ إِلَّا وَلَا ذِمَّةً﴾ الآية رقم 08 من سورة التوبة. وقوله

تعالى: ﴿لَا يَرْقُبُونَ فِي مُؤْمِنٍ إِلَّا وَلَا ذِمَّةً وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُعْتَدُونَ﴾ الآية رقم 10 من سورة التوبة. وفي

الآيتين السابقتين تحز المراقبة الحفظ والمراعاة كما يتضح لنا هذا المعنى جليا في قوله جل شأنه: ﴿إِنَّ اللَّهَ

كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ الآية رقم 01 من سورة النساء. أي مطلعا حفيظا لأعمالكم كما تعني المراقبة

الانتظار في قوله تعالى: ﴿إِنَّا مُرْسِلُو النَّاقَةِ فِتْنَةً لَهُمْ فَارْتَقِبْهُمْ وَاصْطَبِرْ﴾ الآية رقم 27 من سورة

القمر. وأيضا في قوله تعالى: ﴿فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ﴾ الآية رقم 21 من سورة

القصاص. ومن المجموعة النصوص القرآنية المشار إليها يتبين أن معنى الرقابة: الرعاية، الحفظ، الانتظار<sup>1</sup>.

➤ اصطلاحا: ومن التعاريف الشائعة للرقابة نجد تعريف فايول والذي يعرف الرقابة على أنها التحقق مما إذا

كان شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط

الضعف والأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها. ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء

الأشخاص والتصرفات والأشياء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، ط1، مؤسسة الشباب الجامعة، جمهورية مصر العربية، لطباعة و النشر، سنة 1998، ص 12.

<sup>2</sup> - عبد الهادي مختار، الوجيز في تسيير المؤسسة، ط3، الدار الأفريقية للكتاب، 2023، ص ص-126-127.

وعرفها ماكس فيبر الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية، وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة استخدام السلطة، والنفوذ التي تشمل قوة الأوامر النافذة في المنظمة<sup>1</sup>. كما عرفت الرقابة على المشروعات الاقتصادية العامة استنادا إلى أهدافها بأنها مجموعة عمليات التفتيش والفحص والمراجعة يقصد منها الوقوف على أن كل مشروع من المشروعات الاقتصادية العامة يعمل في الحدود التي تؤكد أنه يحقق الغرض الذي أنشئ من أجله والافتراح الحلول المناسبة التي تقضى على الأسباب التي تفوق هذا الغرض وتحديد المسؤول في حالة الخطأ أو التلاعب وإحالة إلى السلطة القضائية المختصة، فالإطار العام للرقابة يجب أن يهدف إلى المحافظة على الأموال العامة وتحديد نتائج الأعمال والمراكز المالية والتحقق من تحقيق الأهداف المختلفة الوحدات والتعرف على فرص تحسين المعدات الموضوعية<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية الرقابة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص الرقابة بناء على النقاط التالية:

- ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية فتؤثر وتأثر بها، وذلك نتيجة لتفاعل المشترك بين هذه الوظائف من أجل تحقيق أهداف المنشأة؛
- تمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة، حيث نستخدم لقياس كفاءة التخطيط المطبقة وطرق تنفيذها؛
- تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها، وذلك من أجل إيجاد حلول لها<sup>3</sup>؛
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- أي برنامج الرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي الممثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

<sup>1</sup> - كمال بودانة، أ.د عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلد1، عدد2، سبتمبر 2020، ص 104.

<sup>2</sup> - إبراهيم خريس، النظام المالي في الإسلام، ب ن ط، حقوق الطبع، دار أبرار للنشر والتوزيع، 2015، ص 141-142.

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم محمد الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، معان الكبرى الإصدار الخامس، العدد خمسون، 02 قانون أول، 2022، ص 756.



إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته، يصبح خطأ كبير في اليوم الذي يليه، وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.

- نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة ومهام المسؤولين عليها؛<sup>1</sup>
- التأكد من الالتزام والقوانين وقرارات السلطة التنفيذية؛
- التأكد من النواحي السياسات المالية. ليتم التصرف بها وفقاً للخطط والقوائم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الرقابة وأهدافها.

للرقابة عدة أنواع تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية حسب المعايير وموقعها من الأداء وحسب مصدرها.

#### 1- الرقابة حسب المعايير: وتتضمن الرقابة على أساس الإجراءات والرقابة على أساس النتائج.

❖ **الرقابة على أساس الإجراءات:** تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

#### ❖ **الرقابة على أساس النتائج:**

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق لمعايير يمكن قياسها موضوعاً، فهذا النوع من الرقابة يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بلوم السعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص 04.

<sup>2</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 174.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، ط1، دار النشر زمر، ناشرون والموزعون، الأردن، عمان، 2010، ص 38.

## 2- الرقابة حسب موقعها من الأداء:

❖ **الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان خصم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سالمة وفعالة.

❖ **الرقابة اللاحقة:** وتسمى بالرقابة اللاحقة أو البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة بعد حدوث التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد دفع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.<sup>1</sup>

## 3- الرقابة وفقا لمصادرها: بحيث تنقسم إلى نوعين وهم:<sup>2</sup>

❖ **الرقابة الداخلية:** يتم ممارستها في إطار طبيعة الرقابة في حد ذاتها من حيث التأكد من العمل يسير وفق ما خطط له، وتنفيذ المهام وفق محددات وعوامل وتوجيهات مختلف الوحدات التنظيمية وتتوقف الرقابة الداخلية على عوامل التالية:

- وجود هيكل تنظيمي يوضح فيه المسؤوليات والسلطات والواجبات ونطاق الإشراف؛
- يهدف هذا النوع من الرقابة إلى معالجة الأخطار المتناقلة في أثناء الإنجاز ولا تقف على الانتقاد وتوجيه العقوبات؛
- مشاركة العاملين في إدراك مدى أهمية الرقابة في إنجاح خطط إنجازها يوصلهم إلى مراتب أعلى وترقيات غير متوقعة بسبب بث روح الحماسة أو اتفاقهم المباشر مع رزنامة قرارات مدراء المؤسسة.

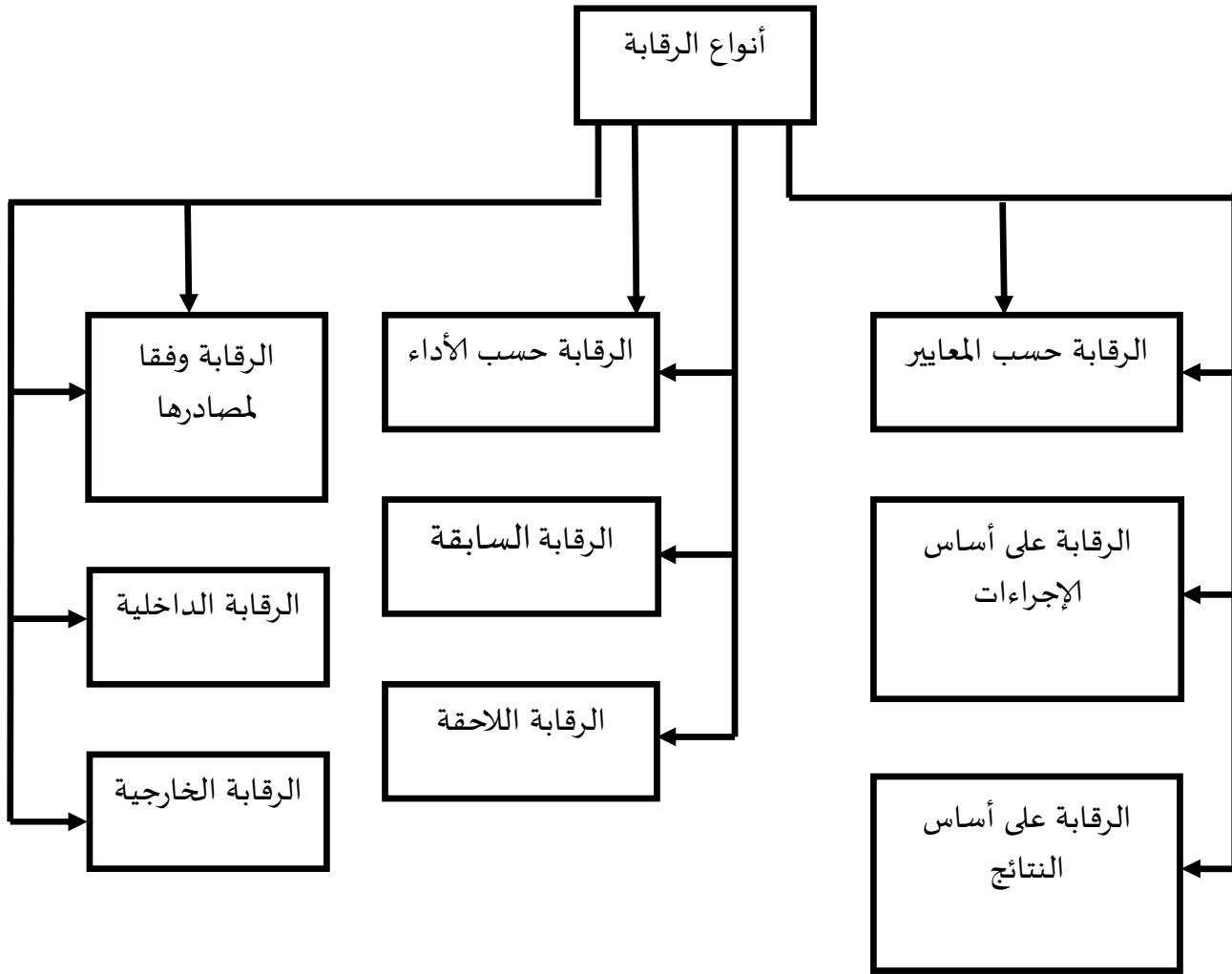
## ❖ رقابة خارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية نوعا من الحيادة في تأكيد ضرورة إنجاز الخطط والأهداف من طرف جهات مستقلة من أجل تقييم أداءها في مجال التنمية الاقتصادية وسياسة المؤسسة في التكيف مع الأوضاع والشؤون الاجتماعية والسياسية وكذلك مساهمتها في الدخل الوطني:

<sup>1</sup> - محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية، عمان، الإدارة وسط البلد، 2014، ص 100.

<sup>2</sup> إلياس بوجعادة-مراد نعمون - أساسيات علم إدارة الأعمال، ط1، ألفا للوثائق النشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2022، ص 236.

الشكل رقم (01-02) مخطط أنواع الرقابة



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

ثانيا: أهداف الرقابة:

ويمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة بما يلي:<sup>1</sup>

- التأكد من أن خطط تنفيذ كما هو محدد من قبل الإدارة؛
- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى لا فضل و الأحسن؛

<sup>1</sup> - معمن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا إحباط الأداء. بل من أجل الزيادة تفعيله في العملية الإدارية؛
- تحقيق نوع من والنمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل؛
- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع لكي تعالج فوراً، يتخذها يستلزم لمنع حدوثها؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها أو المتعاملين معها.<sup>1</sup>

وهناك بعض الأهداف الجانبية والتي تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
  - ❖ تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
  - ❖ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
  - ❖ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة؛
  - ❖ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- أن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقديم المؤسسة وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة

<sup>1</sup>-محمد على اسلامي، مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة، دراسة تطبيقية لفرع الرقابة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة باجي مختار عنابة، مجلد 14 العدد 2 ديسمبر 2019، ص 138.

<sup>2</sup>-د-ثابت عبد الرحمان ادريس -جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -، ط1، دار الجامعية، سنة 2001، ص 430.

المطلب الثالث: خطوات عملية الرقابة وظيفتها.

سنتطرق إلى الخطوات التي تمر بها عملية الرقابة في هذا المطلب وتمثل في:<sup>1</sup>

❖ وضع المعايير:

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمين في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، إتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها.

❖ قياس الأداء الفعلي.

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها للنشاط المنوي فحص والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تناسب مع الشيء المراد قياسه.

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

ويتم قياس الأداء في مرحلة الإدخال كقياس جودة ونوعية المدخلات وتسمى المراقبة المانعة أو الوقائية أو القبليّة، ويكون القياس خلال مرحلة التحويل أو الصنع بقياس نوعية وتطابق المنتج وتسمى الرقابة المتزامنة، وكما يكون القياس خلال مرحلة المخرجات مثل قبول المستهلكين للمنتج وتسمى رقابة التصحيحية أو علاجية أو بعدية فهي رقابة بعد اكتمال المنتوجات . وتكون الرقابة من خلال تقارير التي تتوافق مع احتياجات المدير ويجب أن تكون دقيقة ومقدمة في الوقت المناسب لتحقيق فاعلية الرقابة وقد تكون المشاهدات الشخصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -إلياس بوجعادة، مراد نعمون، أساسيات علم إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص-ص- 238-240.

<sup>2</sup> -خيري مصطفى كنانة، مدخل الإدارة الأعمال، ط 1، دار جزيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 164 - 165

❖ تصحيح الانحرافات:

تحديد الأجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاث أشياء : المعايير ، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ووضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدا أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها ، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد إجراءات التقييمية الواجب اتخاذاها .<sup>1</sup>

ثانيا: وظيفة الرقابة.

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول والمقبول تتصل عموما بعمل المؤسسة كل كما تتركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج فهذه الوظيفة هي تحديد واضحا للمخطط والنتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط وأن فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطه دقيقة طرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة هي الأخرى تابعة للمستقبل مثلا كشف الأخطاء قبل نوعها واتخاذها إجراءات تصحيحية، وفي هذا الصدد هناك خطوات بديهية لوظيفة الرقابة هي :

- إن نطاق الرقابة يشمل كافة الأعمال والتصرفات في المؤسسة وتشمل كافة المستويات التنظيمية فهي لا تقتصر على مستوى دون آخر؛

- يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء والانحرافات ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛<sup>2</sup>

- تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالمخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات وتعديلها، لأنه من النادر جدا أن نجد توافق بين ما تم أو التحقيق من أداء العمال وتنفيذا "خطط له لتحقيقه وبين ما لم يحقق بالفعل لهذا تبرز الرقابة من أجل

<sup>1</sup> محمد هاني ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، ط 1 ، المعتر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 35

<sup>2</sup> - محمد علي اسلامي، مهام الرقابة المالية داخلا لمؤسسة، المرجع سابق ذكره، ص139

للبرامج وفق أهداف التنظيم، وفقا للقواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم"؛

- وعلى العموم فالرقابة لها وظيفة أساسية وحساسة داخل المؤسسة في جميع المجالات والنواحي وبالتالي فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتقدمها وتطورها.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية دور مهم في النشاط الاقتصادي ويعد تقييم أدائها المالي ومن أهم العمليات التي تعتمد عليها الشركة لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرجوة وهذا لتحسين أدائها نحو الأفضل.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه

إن تقييم الأداء أشمل وأدق من الرقابة الأداء، لأنه لا يعني فقط بيان الصالح وإنما يعمل على تحليل النتائج والتأكد من أنها تسيير وفق الأهداف المقررة، ومنه يمكن تطرق لتعريف تقييم الأداء المالي وأهدافه فيما يلي:

يعرف الأداء لغة واصطلاحاً كما يلي<sup>1</sup>:

➤ الأداء لغة: هو الإيصال والقضاة.

➤ اصطلاحاً الأداء: هو إيقاع الفعل في الوقت المحدد له.

أما الأداء على مستوى المؤسسة فيمكن تعريفه على أنه العمل المنجز بهدف ترقية رفع آلية المؤسسة على المدى القصير والطويل.

#### مفهوم تقييم الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركة، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسيير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة كما هو مخطط لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء عبادي، دور الدولة في دعم التطبيق نظم إدارة البيئية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 11، ص 163.

<sup>2</sup> - محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد، عمان، 2010، ص 45.



عملية تقييم الأداء المالي ما هو إلا قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا للحد من أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة، ينتمي أثناء تقييم حالتها الحالية ومقارنتها بالأهداف، ويمكن وصف مصطلح الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تقدير الاستثمارات الممنوحة للأنشطة التجارية، والتي ستساهم في التحسين الذاتي المستمر وتحقيق أهداف<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن استنتاج تعريف لتقييم الأداء المالي بأنه إعطاء تقرير على حالة المؤسسة وقدراتها من خلال قياس مواردها الطبيعية والبشرية والمادية والنتائج المحققة فيها ومقارنتها مع ما هو مخطط له في ضوء معايير محددة<sup>3</sup>.

### ثانيا: أهداف تقييم الأداء المالي:

يهدف تقييم الأداء المالي إلى تحسين وتطوير الأداء في الشركات، التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإيداع الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه، ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير، من حيث التنظيم والتشغيل وصولا إلى النتائج المستهدفة، مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكفيلة بعلاجها وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على استمرار جميعها<sup>4</sup>، وعموما يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء المالي في النقاط التالية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، وتقييم الأداء الأداة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة، ملتقى التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، (أدوار القيادات الإدارية)، والمنعقد في المملكة المغربية، في أغسطس 2008، ص 121.

<sup>2</sup> - خالد سيف الإسلام بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام أهم المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق لقيمة، دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2019، مجلة دراسات العدد الاقتصادي (2013-2676)، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، بجامعة الاغواط، المجلد 12، عدد 01، 2021، ص 146.

<sup>3</sup> - لعرف زاهية، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل قيدي السيولة والربحية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة دكتوراه، الطور الثالث، في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص 211.

<sup>4</sup> - مشعل جهر المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، غير منشورة، كلية العمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص 12.

<sup>5</sup> - رقية شطبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، دراسة ميدانية بمؤسسة ملينة نوميديا قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص استراتيجية مالية، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2010-2011، ص 27-28.

- الوقوف على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عدد أكبر جيدة، وبتخصيص الموارد المناسبة لاستخدام المناسب؛
- البحث عن الأخطاء وتصحيحها، وذلك بالكشف عن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وتحليل للانحرافات الخالصة وبيان باستئصالها أو التخفيف من وظائفها.
- إن عملية تقييم الأداء المالي تسمح بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث<sup>1</sup>:
- قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة؛
- كفاءة المؤسسة في استخدام رأسمال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقيق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.

#### المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي مؤشرات وأهميته

تقييم الأداء مجموعة من المراحل، وعدة طرق لتقييمه وفي هذا المطلب سنتعرض لهذه المراحل لتقييمه ومؤشرات مع ذكر أهميته.

#### أولاً: المراحل التي يمر بها تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة وهي كالتالي<sup>2</sup>:

❖ جمع المعلومات والبيانات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته، إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بما يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاثة مصادر تتحمل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، اعمان، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> سالمي ندى، دور تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن بلغيث، سوق أهراس لسنة 2018-2020، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2020-2021، ص 18.

❖ التحليل دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

الوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب والمعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم، حيث يتعين توفير من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية للبيانات.

❖ إجراءات عملية التقويم:

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

❖ اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم<sup>1</sup>:

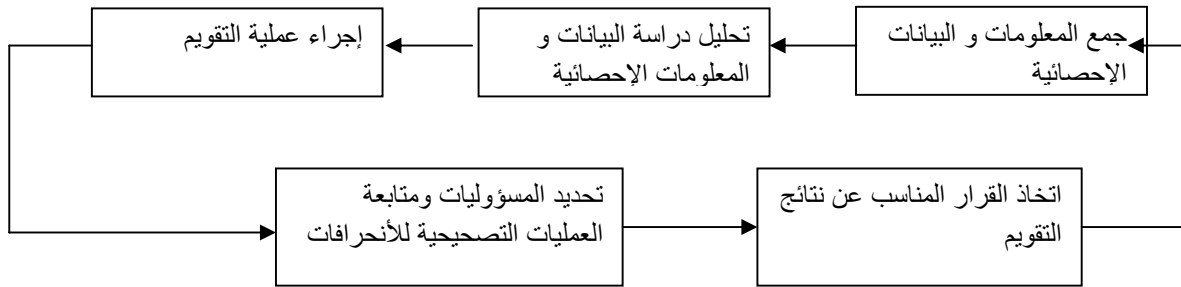
في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطة قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

❖ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

التي حدثت في الخطة المالية وتغذية النظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن متابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الشكل رقم: (01-03) مراحل تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة (شكل رقم 03)

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء المالي

- رأس المال العامل:

هناك عدة تعريفات لرأس المال العامل يمكن إبراز أهمها على التالي: "رأس المال العامل هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة" كما يمكن تعريفه على أنه: "هامش أمان يمكن المؤسسة من تمويل أصولها المتداولة من جهة ويضمن لها سداد ديونها قصيرة الأجل من جهة أخرى"<sup>1</sup>.

حسب رأس المال العامل:

ويحسب رأس المال العامل بإحدى العلاقتين التاليتين:

$$FRmg = Ed - ES$$

$$FRmg = Eex - Cx$$

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

-حالات رأس المال العامل:

- رأس المال العامل سالب:  $FR < 0$  وذلك يعني أن الهيكل المالي للمؤسسة وضعية اختلال وفي أسوء وضعية.

<sup>1</sup> - نبيل بوفلح، دروس وتطبيقات في التحليل المالي حسب النظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص

- رأس المال العامل معدوم:  $FR = 0$  وذلك يعني أن الهيكل المالي للمؤسسة في وضعية التوازن المؤقت.
- رأس المال العامل معدوم:  $FR > 0$  وذلك يعني أن الهيكل المالي للمؤسسة في وضعية التوازن الدائم وهي أحسن وضعية.

#### - الاحتياج في رأس المال العامل:

ينتج عن الأنشطة العادية للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات بسبب تفاعل مجموعة عناصر الأصول والخصوم الخاصة بدورة الاستغلال فيتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة تغطية ديونها للاستغلال بواسطة حقوقها ومخزوناتهما، هذا العجز يستطيع عليه بالاحتياج في رأس المال العامل وعلى هذا الأساس فإن:  $BFR =$  احتياجات الدورة - موارد الدورة

$$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex} \text{ أو}$$

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

ويمكن أن يأخذ الحالات التالية<sup>1</sup>:

- احتياج في رأس المال العامل الإجمالي موجب  $BFR > 0$  إذا كانت قيمة  $BFR$  كبيرة وموجبة يعاب على المسير في هذه الحالة أنه لم يبحث عن موارد قصيرة الأجل والتي تكون غالباً تكلفتها منخفضة أو معدومة أحياناً.
- احتياج في رأس المال العامل الإجمالي سالب:  $BFR < 0$  في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة أقل من مواردها ويعاب على المسير في هذه الحالة أنه لم يستخدم تلك الموارد في توسيع دورة الاستغلال وبالتالي موارد الدورة = احتياجات الدورة.

#### - الخزينة:

تعرف الخزينة على أنها عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ شاغلة خلال دورة الاستغلال يمكن لنا حساب الخزينة بطريقتين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - سعيدة بوديمة، التسيير المالي، مطبوعات دروس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالة، 2014-2015، ص 29.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = قيم جاهزة - سلفيات مصرفية

$$TN=RT-ET$$

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة وهي.

- **الخزينة الموجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة لذلك ينبغي أن تحمل المؤسسة على استعمال هذه الأموال في تسديد ديونها القصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.
- **الخزينة السالبة:** نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي تفتقر المؤسسة إلى أموال تمول بها عملياتها الاستغلالية، نتاجا إلى الاقتراض قصير الأجل، وإن دام الحال فإن المؤسسة تواجه خطر دائم ومستمر.
- **الخزينة الصفرية:** إذا كانت الخزينة صغيرة فهذا يعين أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل، وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء المالي:

تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي<sup>2</sup>:

- يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات.
- المساهمة الفعالة في التسيير الجيد العامة سوء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة فيها.
- توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات.
- تفيد في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات.

<sup>1</sup> - بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHA (2005-2008)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 92.

<sup>2</sup> - صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس mobiles)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية LERDR، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 222.

- تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق بينهما.

### المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تقييم الأداء المالي

خصص هذا المطلب للتطرق إلى كل من مزايا عملية تقييم الأداء المالي، والمعوقات التي تواجهها.

#### أولاً: مزايا تقييم الأداء المالي

لكي يتحقق نظام تقييم الأداء المالي أهدافه لابد أن تتوفر فيه جملة من المزايا والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- ❖ الاستمرارية: ويتم تقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات.
- ❖ المرونة: لابد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم.
- ❖ التطوير: يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطائها المعلومات اللازمة.
- ❖ الاقتصاد: التقييم بأقل تكلفة.
- ❖ التطبيق: مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ.
- ❖ القبول: أن يكون مقبولاً من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحياته.

#### ثانياً: صعوبات تقييم الأداء المالي

تواجه عمليات تقييم الأداء المالي كثيراً من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالية خاصة وأن كل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموماً تتمثل الصعوبات في<sup>2</sup>:

- ❖ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي.
- ❖ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- ❖ الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز رايد سيرفكس للاستثمار والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 465-466.

<sup>2</sup> - نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة دكتوراة الطور الثالث، في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أوبلحاج، البويرة، 2018-2019.

❖ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.



## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تتضمنه من أنواع وأهداف وأساليب، يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة، فهي تكفل سير الأعمال بصورة منظمة ومستمرة. كما أنها تكفل تقييم الأداء الذي يعتبر عملية رقابية بحتة وهي مجموع الطرق والأساليب الكمية التي يعتمد عليها المحلل المالي الذي يقوم بعملية الأداء المالي داخل المؤسسة، وهي عملية تساعد في التعرف على المركز المالي لها ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

وهكذا كنتيجة يمكن القول بأن الرقابة ضرورية لأي مؤسسة للتقييم الجيد لأدائها المالي، وبالتالي تضمن مكانتها واستمراريتها في السوق.

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة نفاطال وحدة تيارت -

-GPL

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري من الموضوع في الفصول السابقة سنحاول من خلاله التأليف بين المعارف النظرية والواقع العملي وهذا بالاعتماد على إجراء دراسات تطبيقية على أحد المؤسسات الاقتصادية، حيث تم اختيار مؤسسة " نפטال " وحدة تيارت GPL كمؤسسة استراتيجية التي تعتبر الرائد في الاقتصاد الجزائري من حيث تطور مبيعاتها وتوزيع مناجاتها المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها وذلك باعتبارها مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها من اجل بقائها واستمراريتها، ولهذا عليها تقييم أدائها. من خلال اعتمادها على النسب المالية ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل إلى دراسة الأداء المالي في مؤسسة " نפטال " وحدة تيارت GPL، الذي سوف نشخصه باستعمال المؤشرات المالية للمؤسسة للتعرف على الوضعية المالية لها، قصد الوصول إلى الأهداف الموجودة من الدراسة، وعليه سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

-المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال الأم؛

-المبحث الثاني: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال وحدة تيارت GPL ؛

-المبحث الثالث: قياس الأداء المالي لمؤسسة نפטال "وحدة تيارت GPL".

### المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال الأم

من خلال هذا المبحث سنتعرض لتقديم المؤسسة "نפטال الأم" بالتعرض إلى تعريف شامل ثم التعرف إلى مهام هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى توزيع منتجاتها.

#### المطلب الأول : تقديم مؤسسة نפטال الأم .

هي مؤسسة ذات طابع تجارى متفرعة عن المؤسسة الأم سوناطراك (SONATRACH) يتمثل هدفها في خدمة الصالح العام وتحقيق أقصى ربح ممكن. بعد إعادة الهيكلة التي لحقت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101 /08 لصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي بنص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية Pétrolières ERDP Entreprise de Raffinage et Distribution les produit مؤسسة توزع وتكرير البترول.

وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت رقم 189/ 87 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم ERDP إلى مؤسستين هما:

➤ **نفتيك NAFTEC**: المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من "الجزائر، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، ارزيو، أدرار".

➤ **نפטال NAFTAL**: مؤسسة خاصة بتسويق، توزيع وبيع المواد البترولية، بحيث لها 48 وحدة موزعة على كامل التراث الوطني، ومنها وحدة تيارت و04 وحدات خاصة بالموانئ، كما أنها فرع 100 بالمائة من شركة سوناطراك.

1- **التعريف بمؤسسة نפטال**: مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال هي مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي مؤسسة ذات أسهم فهي تبيع الغاز وسيرغاز.

لها رأسمال موضوع في البنك قدره 15.650.000.000.00 دينار جزائري وفي حالة الإفلاس لا قدر الله تقوم الدولة ببيع أسهم. أما فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي من المؤسسة الأم مؤسسة نפטال بالجزائر العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نפטال تيارت، بالإضافة إلى إن هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة.

وعن الشريك الاجتماعي لا يوجد شريك اجتماعي في مؤسسة نفضال بل هي مؤسسة مستقلة بذاتها وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال من أجل الدفاع عن مصالحهم وتعرف بنقابة عمال نفضال وليست حرة. ومقرها الاجتماعي هو كالتالي :

طريق الكثبان ص ب 73 الشراقة، الجزائر، الهاتف 021381313.

• الإطار القانوني للمؤسسة.

• المركز الوطني للسجل التجاري: CNRC

التسمية أو العنوان: شركة ذات أسهم نفضال

الشكل القانوني للشركة: شركة أسهم

عنوان المؤسسة الثانوية: 23 شارع جيش التحرير الوطني حسين داي

الولاية: محافظة الجزائر الكبرى

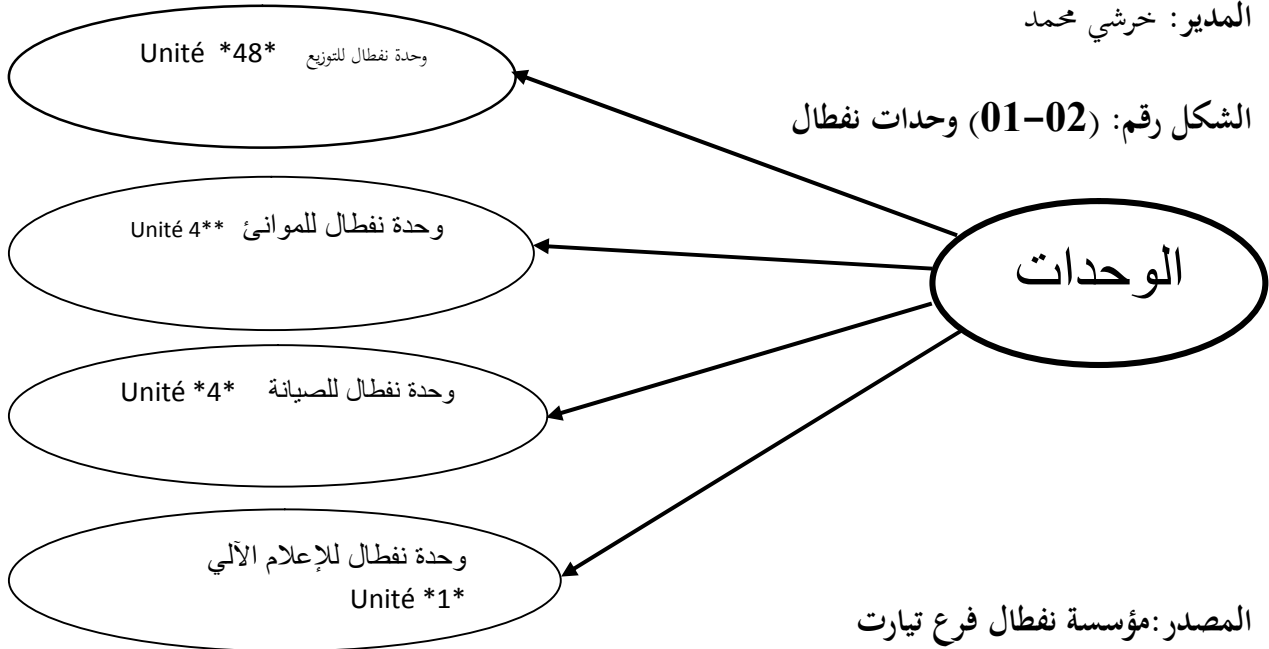
عنوان المؤسسة الرئيسية: طريق الكثبان الشراقة

تاريخ بداية النشاط: 24 جانفي 2001

الممثل القانوني للشركة: المسير أو المدير العام

المدير: خرشي محمد

الشكل رقم: (01-02) وحدات نفضال



المصدر: مؤسسة نفضال فرع تيارت

### 1- منتجات مؤسسة نפטال:

يمكن تصنيف منتجات التي تقوم شركة نפטال بتسويقها وإنتاجها إلى :

- الوقود ( Carburants): يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي وتمثل مبيعات مؤسسة نפטال من هذا المنتج حوالي 50 بالمائة من رقم أعمال المؤسسة ويمكن تصنيفه حسب الاستخدام كما يلي:

الوقود الخاص بالاستخدام البري يتمثل في وقود المحركات من نوع بنزين ومازوت ويضم:

- بنزين عادي Essence normale

- بنزين ممتاز Essence super.

- مازوت gas oil.

- غاز البترول المميع GPL.

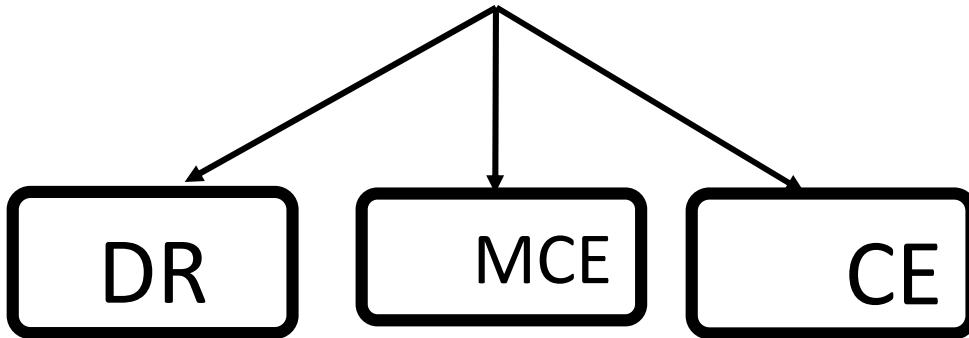
- بنزين خالي من الرصاص essence super sans plombs

- الوقود الخاص بالاستخدام الجوي ووقود خاص بالاستخدام البحري

- **الزفت Bitumes** : هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البناءات والأشغال العمومية وأيضا في رصف الطرقات تتمثل أنواع الزفت في شركة نפטال في:

**العجلات المطاطية pneumatiques**: بفضل بنيات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن.  
**مواد خاصة produits speciaux**: تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل الصيدلة صناعة الشموع منتجات استهلاكية المتفجرات .

الشكل رقم: (02-02) مراكز الشركة



المصدر شركة نפטال فرع تيارت

حسب الشكل تحتوي شركة نפטال 3 مراكز وهي كالتالي

**Centre enfuter**: مركز التعمير 141 لتعمير المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

**Mini centreenfuter MCE**: ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

**DépôtRelierDR**: مستودع للتخزين وتوزيع المواد البترولية وفي سنة 2000 تم تقسيم المؤسسة إلى قسمين:

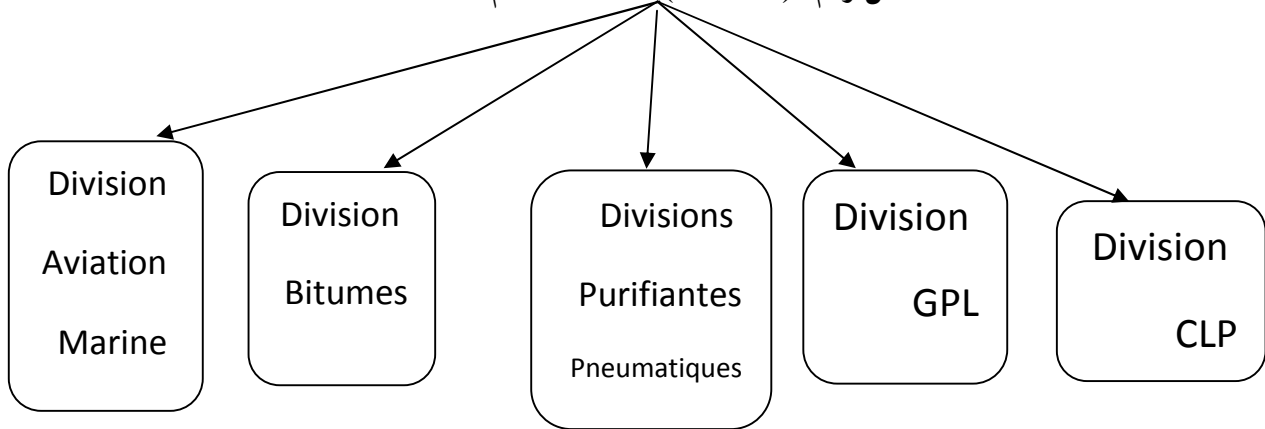
غاز البترول المميع: GPL de liquid pétrole Gaz

غاز المحروقات والوقود: CLP Petrol Liquide Carburant

• وفي سنة 2002 تم تقسيم المؤسسة إلى 05 تقسيمات هي:

- قسم غاز البترول المميع - قسم الزيوت والعجلات
- قسم المحروقات - قسم الزيت
- قسم محروقات الطائرات والسفن

الشكل رقم: (02-03) مخطط تقسيم نפטال 2015



المصدر شركة نפטال فرع تيارت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال الأم

يمثل الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الأم

شكل رقم: (02-04):





المصدر: وثائق شركة نפטال الأم

شرح الهيكل التنظيمي:

- المدير العام.
- مصلحة المواد البشرية: تتكلف بتكوين الموظفين وتسيير كل الموارد البشرية.
- مصلحة تسيير الموظفين: كلما يتعلق بتسيير الأجور العطل العلاقات مع الضمان الاجتماعي.
- مصلحة الوسائل العامة: توفير كل الوسائل من كل الأنواع ( مواد ولوازم) لتسهيل مهمة الموظف دائرة الوحدة.
- سكرتارية: تنظيم مواعيد المدير الرد على الهاتف وضبط المواعيد واستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة سجل الصادر والوارد لإثبات ان الوثيقة وصلت وأرسلت ترتيب والتنظيم والوثائق.
- مسؤول الأمن الصناعي مسؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نפטال أي انه مسؤول عن نشاط الأمن الصناعي.
- مصلحة معلومات التسيير مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها إرسال المعلومات للمديرية العامة ما له مسؤولية داخل الإدارة وهي تكليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة مكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية تتكون من ثلاث مصالح.
- مصلحة الخزينة: مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاثة مصالح.
- مصلحة الدراسات\_ مصلحة الصيانة\_ مصلحة المبيعات.
- مصلحة الاستغلال: تتكلف باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والاجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

- دائرة المستخدمين والوسائل العامة، تسيير شؤون المصلحة .

المطلب الثالث: سياسة توزيع منتوجات مؤسسة نפטال:

تتمثل منتوجات نפטال في: الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية غاز البترول liquefie petrole GAZE de بوتان وپروبان

بوتان وپروبان

- الزفت bitumes؛

- العجلات المطاطية؛

- سير غاز GPL CARBURANT؛

- غاز فحمي GAZ NATURAL CARBURANT؛

### المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة نפטال وحدة تيارت GPL

فيهذا المبحث سنحاول التطرق إلى تقديم عام لمؤسسة نפטال (وحدة تيارت) مع التعرف إلى هيكلها ومصالحها ومبيعاتها.

#### المطلب الأول: تعريف مؤسسة نפטال GPL (وحدة تيارت):

تفرعت وحدة تيارت من ENCC

وبدأت 1983/06/05 بتاريخ (Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie : ENCC) وأشغالها في 1984/10/15 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات الحرارة فيه ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء وينخفض في فصل الصيف.

#### موقعها الجغرافي:

تقع وحدة نפטال لقارورة الغاز المميع تيارت (GPL) في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها 08 هكتار، 4000م مبنية وهي مساحة شاسعة تتلاءم من كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 400 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات مركز ملاء للقارورات الغاز المميع (CE tiaret141)، وعدد عمالها 160 عامل، والثاني مركز لمنتوج واحد بتسمييلت (MCE381) وعدد عماله 80 عامل، وكذلك يوجد 04 مستودعات لتخزين قارورة الغاز (DR)، سوقر، قصر الشلالة، آفلو، فرندة ويوجد كذلك محطات الخدمية ونقاط البيع.

#### 1- مركز متعدد المنتوجات CM

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت -SUPER-PETROL-GAZOIL-ESSENCE- القادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35م<sup>3</sup> وعددها أربعة عشر صهريج (خزان) ويحتوي هذا المركز على مخزينين:

- **المخزن الأول:** يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهري.

- المخزن الثاني: مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم استلامها من وحدة وهران بالحفظ وكلها مستوردة 100%.

## 2- مركز الملاء: "fetter En Centre"

- في هذا المركز تتم عملية ملاء (تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن "B" هو البوتان و "P" هو البروبان؛
- يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في الخزانات، غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2م<sup>3</sup>؛
- غاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانية الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملاء حيث يتم تعبئته في قارورات.
- وهذين المركزين يتبعان أسلوب أممي حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتوجات بدائرة فرندة مخصص بإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين توزيع مادة "MAZOUTE" مازوت حيث تقدر استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000م<sup>2</sup>.
- وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 إلى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

## 3- شبكة التوزيع

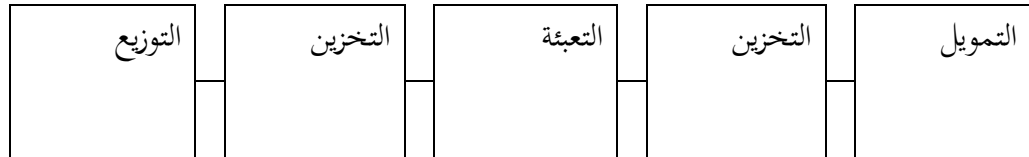
- بالنسبة للوقود: يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات استيعاب مختلفة منها 124 محطة ذات قدرة استيعاب كبيرة 03 محطات ذات قدرات صغيرة وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السيرغاز (SIRGAZ)، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.
- بالنسبة لغاز بتترول المميع GPL: حتى يلبي مركز الملاء كل الاحتياطات ويغطي كل التراب الولاية تم تشكيل 04 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13 وهي كالاتي في الجدول مع القدرة استيعابها.

الجدول: (01-02): قدرة استيعاب قارورة B13 في المستودع المناوب

المستودع المناوب	قدرة الاستيعاب لقارورة B13
فرندة	25000
السوقر	20000
آفلو	25000
قصر شلالة	25000

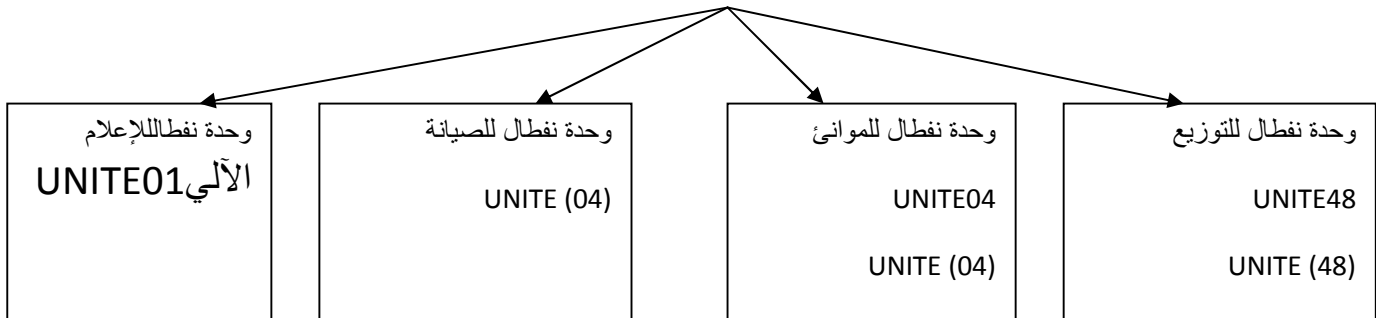
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على قسم المحاسبة

الشكل (02-05): مخطط للطريق العملية داخل المركز



المصدر: بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة نפטال تيارت

الشكل (02-06): الهيكل التنظيمي لوحدات نפטال الوحدات



المصدر: بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة نפטال تيارت

1- وحدات نפטال للتوزيع: وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

**2- وحدات نפטال للموانئ:** وهي وحدات جهورية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي نستوردها من الخارج والمتواجدة بـ: وهران، الجزائر العاصمة، سكيكدة، وعنابة.

**3- وحدات نפטال للصيانة:** وهي وحدات جهورية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتحديد هياكل المؤسسة ومتواجدة بـ: وهران، الجزائر العاصمة، بشار، قسنطينة.

**4- منتوجات مؤسسة نפטال:** تتمثل منتوجات نפטال في:

**1-4** الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.

**2-4** غاز البترول المميع GAZ DE PETROL LIQUEFIE (البوتان ، والبروبان).

كما ان تعبئتهما تتم في:

- قارورة لـ 13 كلغ (B13)؛

- قارورة لـ 06 كلغ (B6)؛

- قارورة لـ 03 كلغ (B3)؛

- قارورة لـ 11 كلغ (P11)؛

- قارورة لـ 35 كلغ (P35).

• الزفت BITUMES؛

• العجلات المطاطية؛

• سير غاز GPL CARBURANT؛

• غاز طبيعي فحمي GAZ NATUREL CARBURANT.

**ملاحظة:** تعتبر نפטال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 15.650.000.000.00 ومقر إدارتها

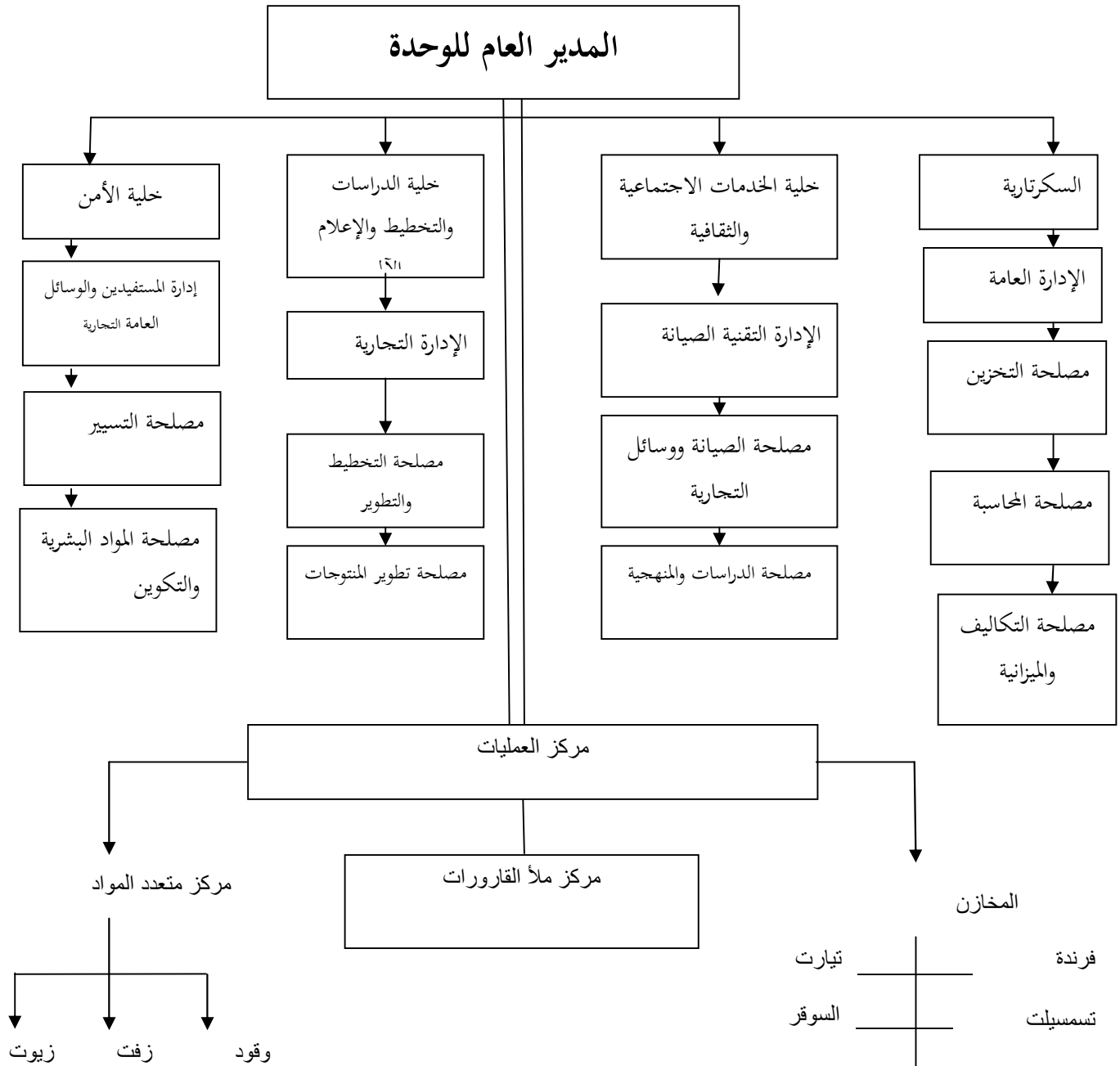
يتواجد بالشراكة الجزائر العاصمة.

**المطلب الثاني:** دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.

**1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها منظمة ومرتبة حسب الوظائف.

شكل 02-07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة نפטال وحدة تيارت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على قسم المحاسبة

شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال (GPL)-تيارت-

### 1- مجموعة الدعم:

المدير العام ← السكرتارية ← خلية الأمن ← خلية Epic ← مصلحة الخدمات اجتماعية  
وهناك مديريات:

- ❖ مديرية الموارد البشرية: مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم .
- ❖ المديرية التجارية: مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.
- ❖ المديرية التقنية والصيانة: مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

### 2- مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات:

❖ مركز الملاء؛

❖ مراكز متعددة المواد.

ويتشكل أيضا من 03 أقسام مساعدة علي السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:

- مصلحة المحاسبة: ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبة اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارت، تسمييلت وكذلك مراكز الملاء ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة، فرندة، آفلو.

- محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين؛

- محاسبة المحطات العمومية Gérancedirecte المتواجدة في كل من تيارت سوقر- عين الذهب؛

- قصر الشلالة - حمادية وادي ليلي - مديرية عين الحديد؛

- تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية؛

- متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة؛



- محاسبة المشتريات - المقبوضات المبيعات - إفراغ المخازن وحساب الهامش؛
- حساب مصاريف النقل - التعبئة.
- مصلحة الخزينة: ومن مهامها:
- وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها الأسلوب الدفع اليومي  
respectement du règlement de la journée
- مراقبة التساوي بين BLF وقسيمة تسليم الفاتورات.
- مع العلم أن المداخيل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نفضال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة  
الاحتياجات مثل الأوراق السجلات.
- مصلحة التكاليف والميزانية: وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي  
قامت بها المؤسسة وكل الميزانية التي سجلت في المحاسبة العامة والمالية.
- 3- قسم المستخدمين ووسائل العمل: تتكون من ثلاث مصالح:**
- ❖ مصلحة التسيير؛
- ❖ مصلحة الموارد البشرية والتكوين؛
- ❖ مصلحة الوسائل العامة.
- مهامه:
- استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين؛
- مراجعة وتنظيم الملفات؛
- الإشراف على تسليم العمال للرواتب؛
- إجراء تكوينات خبرة العمال؛
- الإشراف على أجور العمال.
- ❖ وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين
- مصلحة الدراسات والمناهج؛
- مصلحة الصيانة؛
- مصلحة وسائل النقل.

❖ مهام مصلحة وسائل النقل:

- صيانة العتاد والآلات؛
- الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار؛
- تجديد الأجهزة والآلات؛
- وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها.

**4- سكرتارية:**

ومن مهامها :

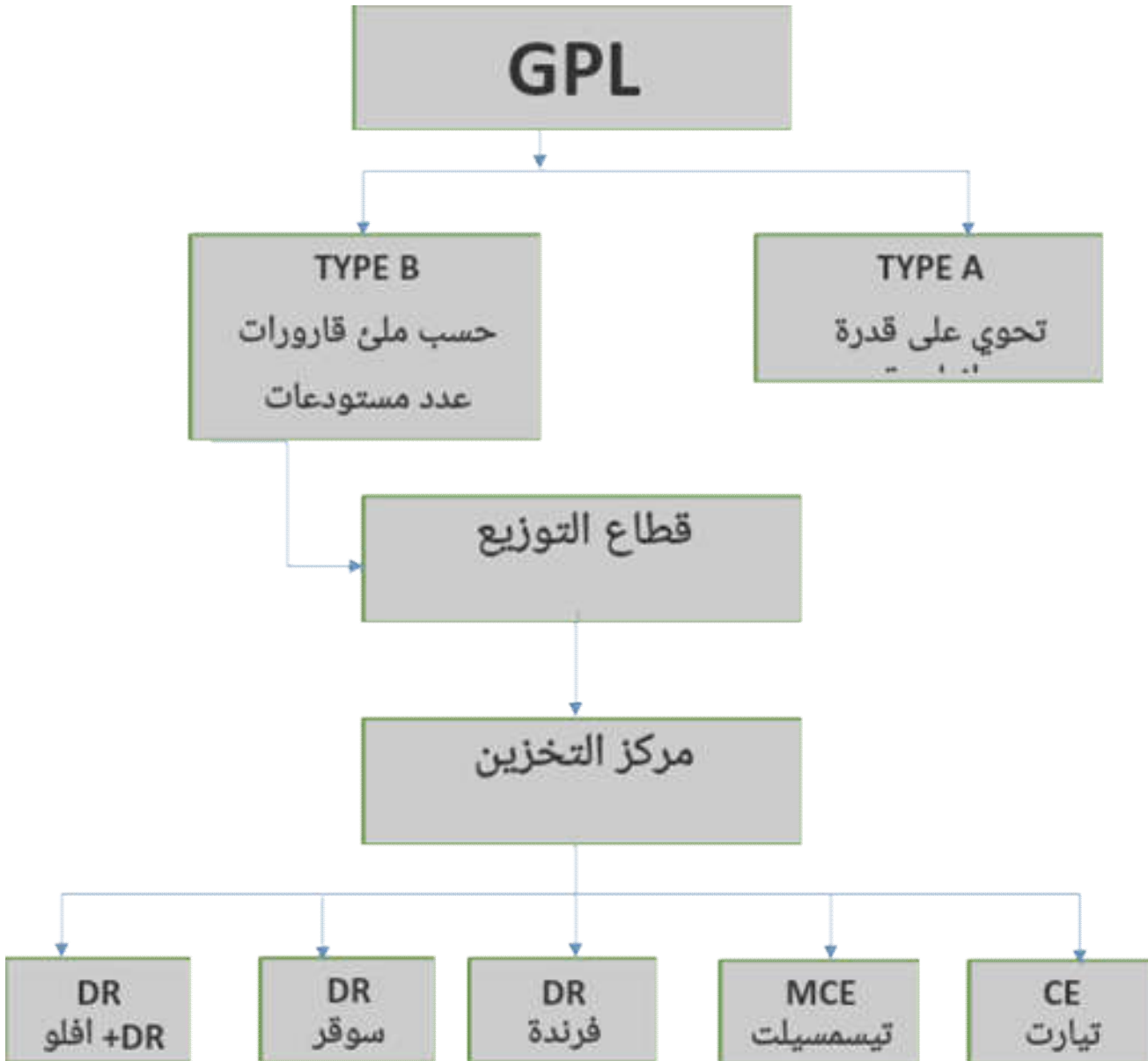
- ❖ تنظيم مواعيد المدير - الرد على الهاتف وضبط المواعيد؛
- ❖ استعمال الفاكس للإرسال المراسلات ومختلف الوثائق؛
- ❖ تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد للإثبات أن الوثيقة وصلت وأُسلت ترتيب وتنظيم الوثائق؛
- ❖ استعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل.

**5- قسم التجارة: يتكون من ثلاثة مصالح :**

- ❖ مصلحة distribution approvisionnement Programmation البرمجة - التمويل - التوزيع؛
- ❖ مصلحة المبيعات؛
- ❖ مصلحة شبكة التوزيع: ومهامها:
- برمجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبائن؛
- إبرام العقود مع الخواص؛
- التوقيع على طلبات الزبائن بعد الموافقة؛
- إعداد شبكة التوزيع.

الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية:  
التخزين - التمويل - التوزيع.

شكل رقم 02-08: يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة توزيع غاز البترول المميع GPL



المصدر: بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

1. وحدة توزيع الوقود : CLP Carburant; Lubrifiant; Pneumatique

خلال شهر فيفري من العام 2013 ضمت مقاطعة تيارت مستودع دائرة قصر الشلالة التابعة لإداريا لولاية تيارت بعدما كان المستودع تابعا لمقاطعة الجلفة.

بالإضافة إلى ذلك تقوم شركة نפטال بمقاطعة تيارت بتوزيع وبيع المنتجات البترولية وهذا بجلب غاز البترول المميع من المنطقة الصناعية ارزيو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها إلى نوعين من الغاز:

• سيرغاز: GPL/C الخاص بالسيارات؛

• قارورات الغاز التي تلي حاجات المواطن.

مؤسسة نפטال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى تحظى بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية، وكذلك المعارض التي تقام لهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية استعمال قارورات الغاز وأخذ الحذر والاحتياطات اللازمة عند الضرورة وكيفية الوقاية من الحوادث الناجمة عن تسرب الغاز.

### المطلب الثالث: دراسة مبيعات ومنتجات نפטال وتسعيرها

#### 1- مبيعات ومنتجات المؤسسة:

تختص مؤسسة نפטال في توزيع الموارد البترولية المستخرجة من عملية تكرير البترول ولكن بعد تقسيم المؤسسة الى (5) خمسة مقاطعات فان مقاطعة غاز البترول المميع التي اجرينا بها تريبنا اصبحت تختص بإنتاج غاز البترول المميع . حيث تقوم بتوزيع المواد التالية :

#### 1-1- قارورات غاز البوتان 13B :

يتسع حجم هذا النوع من القارورات لـ 13B كغ من الغاز، وتمثل آلية ملئ هذه القارورات في شكل سلسلة تتضمن ربح الوقت، ذلك بعد المرور بعدة مراحل لملئها اهمها مرحلة اختبار امن وسلامة القارورة وذلك بدفعها للمرور عبر حوض مائي لمراقبة تسرب الغاز حيث تزال القارورة التي بها تسرب يدويا، بالإضافة إلى معالجة القارورات غير المملوءة تماما قبل وضعها في قفص التخزين .

كما لاحظنا من خلال زيارتنا الميدانية لمركز تعبئة نפטال أن المؤسسة تسعى جاهدا للإفراج عن نموذج جديد لقارورات غاز تم معالجتها وفق تدابير وتكنولوجيا متطورة لضمان امن أكثر وحماية لمستعملها، خاصة بعد ظهور عدة مشاكل بقارورات الغاز القديمة التي بدأت المؤسسة بسحبها تدريجيا من السوق .

شكل رقم (02-09): يمثل قارورة غاز البوتان 13B



1-2- قارورات غاز البوتان 03B :

يعتبر هذا النوع من القارورات قليل الاستعمال مقارنة بقارورات 13B نظرا لسعتها القليلة نسبيا (03 كغ من الغاز) وقلة احتياجاتها وطلبها من قبل الزبائن، كما أن عملية تعبئتها تمر بمراحل سهلة نسبيا مقارنة بأنواع القارورات الأخرى نتيجة صغر حجمها وسهولة التعامل معها بداية من مرحلة سلسلة التعبئة مروراً بمرحلة اختبار سلامة القارورة والذي نادراً ما يجد عمال الصيانة مشاكل بها، إلى المرحلة النهائية وهي مرحلة تخزينها قبل مرحلة التوزيع النهائي لها.

شكل رقم (02-10): نموذج لقارورات غاز البوتان 03B



### 1-3- قارورات غاز البروبان P 35 :

حجم القارورة يتسع ل 35 كغ من الغاز مصنوعة وموجهة للاستعمال الكبير نسبيا، إضافة إلى استخدامها الكبيرة في المجالات المهنية، كما تعتبر طاقة متقلة يمكن تخزينها بسهولة وتتمتع باستقلالية كبيرة دون أن تتساوى بفضل سعة التسجيل. من أهم خصائصها أنها :

- مقاومة لدرجات الحرارة شديدة البرودة (اقل من 5 درجات مئوية)؛
- قابلية تخزينها في الخارج .

كما أن فئة كبيرة من مربي الدواجن يستخدمون هذا النوع من القارورات في مجالهم المهني إذ يستخدمون أكثر من 25% بالمائة من الكمية الإجمالية المطروحة في السوق داخل الولاية. وهذا ما اضطرنا إلى البحث عن سبب إقبال هذه الفئة إلى هذا النوع من المنتج حيث توصلنا إلى تحديد بعض من خصائص وأهمية غاز البروبان 35P في مجال تربية الدواجن والتي تتمثل في :

- تكيف غاز البروبان تماما مع السخانات المختلفة في هذا النوع من التربية؛
- تميزه بتقديم تدفئة موضعية مشعة؛
- الحرارة الناتجة عن غاز البروبان لينة ومتساوية وقابلة للبناء بحيث تتكيف مع هشاشة جميع الصيصان خلال نموهم.

❖ يستحيب البروبان تماما لظروف تدفئة مباني الدواجن بفضل نقاط القوة الاربعة :

- عملية بسيطة مع تعديل مرن؛
- حرارة صحية وقياس رطوبة محترم؛
- طاقة اقتصادية وبيئية بدون البخر سامة؛
- صيانة غير مكلفة مع الشعلات غير المسدودة؛
- أما من جانب بحثنا الميداني فلقد ركزنا على التعمق في دراسة هذا المنتج تحديدا، نظرا لأهميته وكثرة طلبه في سوق العمل. فقررنا زيارة إحدى مزارع تربية الدجاج شرق ولاية تيارت عند احد زبائن المؤسسة لمعرفة كيفية استخدام وتركيب هذا المنتج وأهميته بالنسبة له، فلخصنا شهادته عن المنتج فيما يلي :

- يوفر غاز البروبان الكثير من الراحة عند توافره؛

- تعد كفاءته مع درجات الحرارة متجانسة وثابتة في جميع أنحاء مبنى التربية؛

- إلى جانب كونه طاقة رخيصة، البروبان نظيف ومولدات الهواء الساخن لتسديد عند استخدامه.

شكل رقم (11-02): قارورة غاز البروبان 35P (القارورة الجديدة)



1-4- قارورة غاز البروبان 11P :

يتسع حجم القارورة ل 11 كغ من غاز البروبان موجهة لبعض الاستعمالات المهنية و الصناعية الشائعة كأعمال السباكة و القطع باللهب، إضافة إلى إشغال اللحامة.

كما تستخدم من قبل المزارعين لإزالة الأعشاب الضارة حراريا. وتعتبر من بين منتجات المؤسسة الأكثر إقبال عليها وذلك لاستخداماتها المختلفة والسهلة في مجالات عديدة، إضافة إلى سهولة تخزينها وقلة مخاطرها، وارتفاع درجة أمنها مقارنة بقارورات 35P.

شكل رقم (12-02) : قارورة غاز البروبان 11P



بالإضافة إلى هذه المواد تقوم المؤسسة بتوزيع مواد أخرى تتمثل في :

### 1-5- صهريج الغاز :

تتميز صهاريج غاز البروبان بقدرة التصنيع والتصميم لخزان التخزين المنزلي وخزان التخزين الثابت بما في ذلك خزان التخزين فوق الأرض و الخزانات تحت الأرض وخزان التخزين الأفقي و العمودي.....الخ والذي يتم تخصيصه وفقا لمتطلبات العملاء.

- يعتبر هذا النوع أقل استعمال نظرا لتكلفة المرتفعة رغم تميزه بإيجابيات لا تعد كسهولة التعبئة و التي عادة تعبئ من قبل مراكز التعبئة عن طريق شاحنات مخصصة لذلك تسهل على الزبون عبئ التنقل للمركز و توفر له الوقت و الجهد.
- كما تتميز بسعتها الكبيرة و بالتالي تغطي معظم احتياجات الزبون سواء كانت منزلية أو صناعية و غيرها.
- و ليكون الطلب عليها عادة من قبل بعض سكان مناطق الظل التي تعاني من انعدام وجود شبكة غاز المدينة.

لكن تبقى تكلفتها عائق في الإقبال عليها رغم مميزاتا التي لا تعد و لا تحصى.

شكل رقم (02-13): صهريج غاز البوتان





1-6- مخفضات الضغط :

يعد منظم ضغط الغاز المعروف أيضاً باسم منظم الضغط، من المعدات الأساسية في تركيب و استعمال قارورات وصهاريج غاز البروبان ، بحيث يهدف إلى خفض ضغط الغاز للحفاظ على ضغط تمدد ثابت ،من أجل ضمان أقصى قدر من الكفاءة تقدم لنا شركة نפטال العديد من منظمات ضغط الغاز، و تكون عادة بضمان لمدة عام واحد وفق معايير محددة و معترف بها .

شكل رقم (02-14): مخفض الضغط لقارورات الغاز



1-7- بالإضافة إلى العديد من الإكسسوارات:

براغي حامل الصنبور التي تسمح بمرور الغاز.

- منظم الصمامات؛

- خراطيم التوصيل؛

- العاكس التلقائي، و العديد من الإكسسوارات الأخرى.

شكل رقم(02-15):أكسيسوارات توصيل



بعد أن تعرفنا على مختلف منتجات مؤسسة نפטال فرع تيارت سنتطرق إلى تحديد مختلف أسعار هذه المنتجات استناداً إلى بعض الوثائق المقدمة لنا من قبل رئيس قسم المبيعات و الذي أطلعنا على معظم أسعار منتجات المؤسسة.

2- التسعير: تمثل الجداول التالية تسعيرات مختلف منتجات مؤسسة نפטال تيارت

❖ فيما يلي جدول يبين أنواع القارورات وتسعيراتها:

جدول رقم (02-02): يمثل تسعيرات بعض منتجات مؤسسة نפטال

أنواع القارورات والخزانات (فارغة)	تسعيرها (دج)
قارورة سعة 11 كغ و 13 كغ	5000,00 دج
قارورة سعة 3 كغ	2000,00 دج
قارورة سعة 6 كغ بصمام	2000,00 دج
قارورة سعة 35 كغ	125000,00 دج
صهريج سعة 1750 كغ	550000,00 دج
صهريج سعة 1000 كغ	380000,00 دج
صهريج سعة 500 كغ	150000,00 دج
صهريج سعة 2500 كغ	900000,00 دج
صهريج سعة 11000 كغ	230000,00 دج

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

❖ سعر صافي البروبان والبيوتان:

جدول رقم (03-02): يمثل سعر صافي للبروبان والبيوتان و GPL

المنتج	السعر
صافي البيوتان	551,40 DA/QL
صافي البروبان	551,40 DA/QL
غاز البترول المميع GPL/C	507,03 DA/QL

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

❖ أسعار تعبئة بعض قارورات الغاز:

جدول رقم (02-04): يمثل سعر تعبئة

المنتج	السعر
11P (بروبان 11 كغ)	155,97 DA
35P (بروبان 35 كغ)	373,49 DA
13B (بوتان 13 كغ)	250,00 DA
03B (بوتان 3 كغ)	57,69 DA

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

كما توصلنا من خلال بعض الوثائق التي تخص أسعار المنتجات أن المؤسسة تلجأ عادة إلى تخفيض سعر التعبئة كلما كانت الكمية الكبيرة و هذا ما ساعد المؤسسة في تحصيل أرباح دائمة.

المبحث الثالث: قياس الأداء المالي في مؤسسة نفعال وحدة GPL تيارت

سنقوم من خلال هذا المبحث بدراسة الوضعية المالية لمؤسسة نفعال "وحدة تيارت"، و ذلك بالإعتماد على الكشوفات المالية و تحليلها باستخدام أهم النسب و المؤشرات المالية إضافة إلى استخدام المعلومات المالية والمحاسبية خلال الفترة الممتدة 2022-2023.

المطلب الأول: قياس المؤشرات التوازن المالي في مؤسسة نفعال لسنة 2023/2022

أولاً: رأس المال العامل

نقوم بحساب رأس المال العامل تبعاً للمنظورين هما منظور أعلى الميزانية الذي يعبر عن الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة وأسفل الميزانية الذي يعبر عن الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل .

• رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية: يحسب كما يلي:

• رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم ( 02-05): رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية.

بيان	2022	2023
الأصول الدائمة	408014180.3	537961996.3
الأصول الثابتة	613092839.07	641477187.22
رأس المال العامل	-1021107019	-1179439183

من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

• رأس المال العامل من منظور أسفل الميزانية: يحسب كما يلي :

• رأس المال العامل من منظور أسفل الميزانية = الأصول المتداولة - قروض قصيرة الأجل

الجدول رقم (02-06): رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية.

بيان	2022	2023
الأصول المتداولة	226060742.25	267520942.99
قروض قصيرة الأجل	1247167761.64	1446960126.47
رأس المال العامل	-1021107019	-1179439183

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل للمؤسسة سالب في السنتين حيث بلغ في السنة 2022 و2023 وهذا يعني الأموال الدائمة قد لم تغطي الأصول الثابتة ومنه المؤسسة لا تحقق التوازن المالي، وهذا يدل على أن هناك عجز للمؤسسة على مواجهة التزامات قصيرة الأجل .

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل: تحسب كالتالي:

- احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل؛
- احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة) - (ديون طويلة الأجل)؛
- احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال) - (ديون قصيرة الأجل).

جدول رقم (02-07): احتياجات رأس المال العامل.

البيان السنوات	قيم الاستغلال	ديون قصيرة الأجل	احتياجات رأس المال العامل
2022	164269287.3	1247167761.64	-1082898474
2023	191554492.3	1446960126.47	-1255405634.14

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل سالب خلال سنتي 2022 و2023 وهذا يعني أن المؤسسة حققة موردا ماليا قدره ب يعني أن 1082898474- دج خلال سنة 2022-2023 حققت موردا ماليا قدره تعتمد على موارد طويلة الأجل احتياجاتها، ولا تعتمد على الموارد المالية قصيرة الأجل.

ثالثا: حساب الخزينة الصافية: تحسب كما يلي:

• الخزينة الصافية = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل.

جدول رقم ( 02-08): الخزينة الصافية.

البيان	السنوات	2022	2023
رأس المال العامل		1021107019	1179439183
احتياجات رأس المال العامل		(1082898474)	(1255405634)
الخزينة		2104005493	2434844817

المصدر: من لإعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة وهذا يدل على وجود سيولة في المؤسسة وعليه يجب استغلال هذا الفائض من الأموال ففي المشاريع الاستثمارية، ويدل أيضا على أن رأس المال العامل أعلى من احتياجات رأس المال العامل وهو يعني أن للمؤسسة فائض في سيولة يمكنها من تمويل أصولها المتداولة.

المطلب الثاني: قياس النسب المالية في مؤسسة نפטال لسنة 2022-2023.

• بعد تطرقنا لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي سنقوم باستخدام النسب المالي وهي نسبة السيولة.

أولا: حساب نسبة السيولة: تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقاتها تتكون من ثلاث نسب نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-09): نسبة السيولة.

2023	2022	السنوات البيان
$\frac{267520942.99}{1446960126.47} = 0.18$	$\frac{226060742.25}{1247167761.64} = 0.18$	نسبة التداول $\frac{\text{أصول متداول}}{\text{مخصص متداولة}}$
$\frac{33376.73 - 267520942.99}{1446960126.47} = 0.08$	$\frac{819014.12 - 226060742.25}{1247167761.64} = 0.07$	نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{أصول متداولة - مخزون}}{\text{المخصص المتداولة}}$
$\frac{75966450.66}{1446960126.47} = 0.05$	$\frac{61792454.92}{1247167761.64} = 0.04$	نسبة السيولة الجاهزة = $\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{المخصص المتداولة}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

تعليق: ونلاحظ من خلال الجدول مايلي:

❖ نسبة التداول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التداول في سنة 2023/2022 أقل من الواحد، مما يدل على أن الأصول المتداولة لم تغطي الديون قصيرة الأجل، كما ليس لها إمكانية الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وكذلك المؤسسة لا تحقق فائض في السيولة ولهذا هي متوازنة ماليا.

❖ نسبة السيولة السريعة:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أن نسبة السيولة السريعة خلال سنتي 2023/2022، بلغت على التوالي 8% و 7% بالإضافة إلى أن نسبة السيولة السريعة أقل من نسبة التداول يدل هذا على أن الأصول تعتمد بشكل كبير على المخزون ودليل ذلك ارتفاع نسبة المخزون في المؤسسة، بما أن هذه النسبة أقل من الواحد، فهذا مؤشر سيء بالنسبة للمؤسسة ولا تتمتع بقدرة تسديد جيدة.

❖ نسبة السيولة الجاهزة:

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة السيولة الجاهزة لمؤسسة نפטال "وحدة تيارت" ارتفعت سنة 2023 مقارنة بسنة 2022، حيث كانت 4% ثم 5% وهذا يعتبر مؤشر سيء بالنسبة للمؤسسة لعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المتداولة لأن النسبة أقل من الواحد وبالتالي يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات الضرورية والتي من شأنها أن تؤدي إلى خلق مركز مالي سليم لها.

ثانيا: حساب النسب الربحية: وتتضمن ثلاث نسب موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 02-10 ): نسبة الربحية.

البيانات السنوات	2022	2023
هامش مجمل الربح = $\frac{\text{النتيجة} \times 100}{\text{رقم الأعمال}}$	$\frac{-412850557.57}{1311177696.23} = -0.31$	$\frac{-542229498.51}{801687732.01} = -0.6$
صافي الربح = $\frac{\text{النتيجة} \times 100}{\text{رقم الأعمال}}$	$\frac{-412850557.57}{131117696.23} = -.31$	$\frac{-54229498.51}{8016877732.01} = -0.6$
مجمل العائد على الأصول = $\frac{\text{النتيجة} \times 100}{\text{إجمالي الأصول}}$	$\frac{-412850557.57}{839153581.32} = -0.49$	$\frac{-54229498.51}{908998130.21} = -0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.



تعليق: من خلال الجدول نلاحظ:

❖ نسبة هامش مجمل الربح: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هامش مجمل الربح لسنتي 2022 و 2023 غير مقبولة لأن قيمتها سالبة، وهذا دليل على أن المؤسسة ليس لديها استقرار في تحقيق أرباحها.

❖ نسبة هامش صافي الربح: هذه النسبة تدل على تحقيق كل دينار مستخدم للربح الصافي بعد الفوائد والضرائب ومن خلال الجدول نلاحظ أن في سنتي 2022 و 2023 كانت نسبة قليلة ويدل ذلك على أن المؤسسة ليست مستقرة.

❖ نسبة العائد على الأصول: تعبر هذه النسبة على مدى تحقيق الربحية للمؤسسة ومن خلال الجدول نلاحظ أن النسبة في سنة 2022 -0.49 انخفضت في سنة 2023 -0.05، وهذا ما يجعل النسبتين غير مقبولتين وهذا يعتبر مؤشر سلبي دليلا على عدم استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

ثالثا: النسبة الهيكلية.

هي التي تقدم صورة عن وضعية المؤسسة في وقت معين، وتفسر العلاقة الموجودة بين عناصر الأصول والخصوم، ومن هنا يمكن تقسيمها إلى قسمين.

نسبة هيكلية الأول ونسب هيكلية الخصوم كما هو موضح في التالي:

الجدول رقم ( 02-11 ): النسب الهيكلية.

2023	2022	البيان / السنوات
		نسب هيكلية الأصول
$\frac{267520942.99}{908998130.21} = 0.29$	$\frac{226060742.25}{839153581.32} = 0.26$	نسبة الأصول المتداولة = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}}$
$\frac{641477187.22}{908998130.21} = 0.70$	$\frac{613092839.07}{839153581.32} = 0.73$	نسبة الأصول الثابتة = $\frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{مجموع الأصول}}$
		نسب هيكلية الخصوم
$\frac{-537961996.3}{908998130.21} = -0.59$	$\frac{-4018014180.3}{839153581.32} = -0.48$	نسب هيكلية الأموال الدائمة الأموال الدائمة
$\frac{4267502.25}{908998130.21} = 0.004$	$\frac{4836377.25}{839153581.32} = 0.005$	نسب هيكلية الديون طويلة الأجل $\frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{مجموع الخصوم}}$
$\frac{1446960126.47}{908998130.21} = 1.59$	$\frac{1247167761.64}{839153581.32} = 1.48$	نسب هيكلية الديون قصيرة الأجل $\frac{\text{الديون قصيرة الأجل}}{\text{مجموع الخصوم}}$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول مايلي:

- نسبة هيكلية الأصول: تعبر هذه النسب عن طبيعة كل عنصر من عناصر الأصول وتتكون من:
  - ❖ نسبة الأصول المتداولة: تبين من خلال الجدول أن نسبة الأصول المتداولة غير ثابتة في سنتي 2022 و 2023 ومقدرة بالتوالي 0.26 و 0.29 في كل دينار، بحسب أن هذه النسبة أقل من 0.5 وهذا دليل على أن المؤسسة ليست بحالة جيدة.
  - ❖ نسبة الأصول الثابتة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هيكلية الأصول الثابتة في حدود 0.73 و 0.70 خلال سنتي 2022 و 2023 وذلك راجع إلى عدم توازن السيولة.

- نسبة هيكله الخصوم: تعبر هذه النسب عن طبيعة كل عنصر من عناصر الخصوم وتتكون من:
- ❖ نسبة هيكله الأموال الدائمة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هيكله الأموال الدائمة في سنة 2022 في حدود 48% وبدأ في الارتفاع سنة 2023 وصل إلى 59% وهذا راجع إلى عدم تراجع الأموال الدائمة.
- ❖ نسبة هيكله الديون طويلة الأجل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هيكله الديون طويلة الأجل انخفضت خلال سنتي 2022 و 2023 وقدرت قيمتها على التوالي 0.005 و 0.004 في كل دينار، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تلجأ إلى الاقتراض لتمويل جزء من استثماراتها.
- ❖ نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل ارتفعت في سنة 2023 مقارنة بسنة 2022 وهذا راجع إلى أن المؤسسة تلجأ إلى الأموال الأجنبية لتمويل جزء من استثماراتها.

#### المطلب الثالث: تقييم الأداة المؤسسة:

- بناء على المؤشرات المتوصل إليها سابقا والمتعلقة أساسا برأس المال العامل الإجمالي لكل من سنتي 2022-2023 والذي كان سالبا بمقدار 1021107019- و 1179439183- على التوالي حيث يعبر عن حالة اللاتوازن المالي من حيث تمويل التثبيات بجزء من الديون قصيرة الأجل والذي يؤثر على تاريخ استحقاقها، كما أنه من الناحية الأخرى لاحظنا أن المؤسسة تحقق مورد مالي من خلال مؤشرات احتياج مؤشرات رأس المال العامل الذي كان قدره 1082898474- و 125540563.14- خلال سنتي 2022-2023 على التوالي وبالمقارنة بين رأس المال العامل واحتياجاته سجلنا أن رأس المال العامل أكبر من احتياجاته وهو ما نتج عنه خزينة صافية موجبة بمبلغ 2104005493 و 2434844817 خلال سنتي 2022-2023 على التوالي وعموما فإن المؤسسة خلال دراستنا لمؤشرات مالية فهي تعاني من سوء استغلال الموارد المالية قصيرة الأجل أو ضعف في تلك الموارد الدائمة طويلة الأجل وعليه فعلى المؤسسة أن ترفع من تمويلاتها قصيرة الأجل وذلك عن طريق رفع رأس مالها أو اللجوء إلى ديون طويلة الأجل أو التنازل عن التثبيات التي لا تؤثر على مختلف عمليات الإنتاج.
- أما بالنسبة لدراستنا لنسبة السيولة فقد لاحظنا أن النسبة الأولى هي نسبة التداول التي تعتمد هذه الأخيرة على مجموع الأصول المتداولة ومجموع الخصوم المتداولة دون الاهتمام بدرجة السيولة وهذا ما يجعل المؤسسة في

احتمال مواجهة صعوبات في السداد ما عليها من ديون قصيرة الأجل في تاريخ استحقاقها . كما ليس لها إمكانية الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل كذلك المؤسسة لتحقق فائض في السيولة وسجلنا أن نسبة السيولة السريعة حافظت المؤسسة على نسبة متقاربة خلال سنتي 2022-2023 بنسبة 70% و 80% على التوالي بما أن النسبة أقل من المقياس المناسب للسيولة السريعة فإن مؤشر سيئ، وذلك لأن هذا يعني بأن الأصول سريعة التمويل لا تكفي لتغطية الخصوم الجارية .

• أما بالنسبة للسيولة الجاهزة كانت قيمتها أقل من 1 خلال سنتي 2022-2023 على التوالي وهذا ما يعبر عن مؤشر سيئ بالنسبة للمؤسسة.

• أما النسبة الثانية والمتمثلة في نسبة هامش صافي الربح التي كانت سالبة 31%-60% خلال سنتي 2022-2023 على التوالي ونستنتج أن هذا راجع إلى عدم تحكم في تكاليف الإنتاج كانت مرتفعة في ظل المنافسة الشديدة في السوق فعلى المؤسسة إعادة النظر.

• أما النسبة الثالثة تعبر هذه نسبة إلى مدى ربحية المؤسسة لمجموع أصولها كانت سالبة بنسبة 49% و 50% خلال سنتي 2022-2023 على التوالي مما يجعل النسبتين غير مقبولتين ودليل على عدم استخدام الأمثل لوسائل الإنتاج مقارنة بحجم أصول المؤسسة ، فعلى المؤسسة التخلص من الأصول الغير منتجة والاكتفاء بتلك المستخدمة في عملية الإنتاج ورفع في حصة المبيعات وتخفيض حصة التكاليف كما كان مشار إليه سابقا.

-أما بالنسبة لدراستنا لنسب الهيكلية التي من خلالها يمكن معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بين عنصرين مختلفين مقسم إلى عناصر الأصول وعناصر الخصوم التي ترتبط بقطاع المؤسسة أو قطاع اقتصادي ومن هنا لاحظنا أن النسبة الأولى والمتمثلة في

-نسبة هيكلية الأصول المتداولة بنسبة 26% و 29% خلال سنتي 2022-2023 على التوالي يعني قيمة أصول متداولة أكبر من قيمة الأصول الثابتة وهي أقل من 0.5 دليل على أن مؤسسة في حالة سيئة. أما الأصول الثابتة كانت بنسبة 73% و 70% خلال سنتي 2022-2023 أن هذا راجع إلى عدم استقرار في تحقيق الأرباح.

- أما النسبة الثانية الخاصة بالجانب الخصوم لاحظنا النسبة هيكلية الأموال الدائمة التي بلغت نسبتها 48% و 59% خلال سنتي 2022-2023 وهذا راجع إلى استغلال الموارد المالية وعدم تراجعها .

-أما نسبة هيكلية ديون طويلة الأجل كانت 50% و 40% خلال سنتي 2022-2023 على التوالي هذا دليل على أن مؤسسة لم تلجأ إلى اقتراض طويل الأجل

-أما النسبة الأخيرة المتعلقة بهيكله ديون قصيرة الأجل لاحظنا نسبة تتراوح ما بين 148% و159% خلال سنتي 2022-2023 على التوالي هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على أموال الغير قصيرة الأجل .

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة "نفطال" وحدة تيارت خلال الفترة الممتدة بين 2022-2023 بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة المتمثلة في الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج لسنتين متتاليتين، ومن خلال ما تقدم فيها تم تحليل بعض النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، بالإضافة إلى ذلك تم تقييم أداء المؤسسة بطريقة ديناميكية خلال سنتي 2022-2023 محل الدراسة.

وفي هذا الفصل دراستنا تصب حول تقييم الأداء المالي للمؤسسة وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث تم التوصل إلى ان المؤسسة لها القدرة على التمويل الذاتي رغم النتيجة السلبية المحققة من طرف المؤسسة خلال هذه الدورة، في حين أنها غير مستقرة ماليا وغير قادرة على تسديد ديونها الطويلة الأجل.

خاتمة

من خلال دراستنا للموضوع قدمنا حوصلة حول متطلبات تفعيل الرقابة المالية فالمؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة تساعد على معرفة الأخطاء وتصحيحها، والرقابة المالية تقوم علا فحص الدفاتر والتسجيلات بهدف التأكد من القوائم المالية فهي عملية أساسية وحساسة تساهم في تقييم الأداء المالي، من خلال الدور البارز الذي تلعبه في المحافظة على رأس مال وحمايته، من أجل القضاء على الآثار التي يتسبب فيها سوء التسيير، وتنظيم أموال المؤسسة مما يؤدي إلى كشف الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها في الوقت المناسب، كما أن تقييم الأداء يسمح بمعرفة المكانة التي وصلت إليها المؤسسة من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة ولمعرفة مركزها المالي في فترة زمنية معينة ولقد درسنا من خلال هذا البحث أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء داخل المؤسسة الذي يسمح للمقيم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة وفق الكفاءة والفعالية التي تضمن بقائها وإستمراريتها .

وفي الأخير يجب على المؤسسات الاقتصادية التي تسعى للخروج من الأزمات والرغبة في النمو والاستمرار والتحكم الأفضل في أساليب التسيير الحديثة لتحسين أدائها المالي من خلال اعتماد نمط تسيير يتماشى مع أهدافها وتحليل وتسيير البيانات المالية ومؤشرات الأداء المالي، وذلك من خلال تقييم الأداء عند طريق حساب مؤشرات التوازن المالية ونسب المالية التي من خلالها تم تحديد قرارات صحيحة علي مستوى مؤسسة نفضال Gpl فرع تيارت والتي تقدمها في صورة واضحة .

### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

❖ **الفرضية الأولى:** والتي جاء بها ( يقصد بالمؤسسة الاقتصادية إنتاج وتبادل سلع وخدمات ) أثناء البحث توصلنا إلى عدم صحة هذه الفرضية. فتوصلنا إلى النتائج التالية :

- المؤسسة الاقتصادية هي هيكل منظم أي مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها البعض والمنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة.
- تهدف المؤسسة لإنتاج وبيع منتجاتها سواء كانت خدمات أو سلعاً، مم يساهم في تغطية طلبات المجتمع.
- ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج، مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
- فالمؤسسة الاقتصادية في كل تنظيم اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل إنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين



❖ **الفرضية الثانية:** التي تنص على ( قد تساعد الرقابة في معرفة الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية ) توصلنا إلى عدم صحة الفرضية ومن خلال النتائج التالية:

- فالرقابة المالية تستعمل في معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل نتائجها المحاسبية .
- الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن.
- تسمح الرقابة المالية باكتشاف الأخطاء والانحرافات وتحديد أسبابها واقتراحات إجراءات من أجل معالجتها.
- تساعد الرقابة المالية في دراسة الوضعية الدقيقة للمؤسسة.

❖ **الفرضية الثالثة :** ( تعد عملية تقييم الأداء المالي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ) فهذه الفرضية خاطئة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- فعملية تقييم الأداء المالي تعد من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها .
- إن تقييم الأداء المالي للمؤسسة أمر ضروري من أجل نموها واستمرارها، ولتحقيق ذلك يجب استخدام مؤشرات التوازن المالي.
- الأداء المالي هو مركز محوري لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسات في اتخاذ قراراتها.
- يعتبر الأداء المالي المرآة العاكسة لمدى قدرة المؤسسة على استخدام الأمثل لمواردها ومصادرهما في استخدامهما على مستوى قصير وطويل الأجل.

❖ **الفرضية الرابعة :** ( تعد مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم للمؤسسات الاقتصادية ) من خلال دراستنا التطبيقية تبينا لنا صحة الفرضية الرابعة توصلنا إلى النتائج التالية:

- لأن المؤشرات المالية تعمل على كشف الوضعية المالية للمؤسسة ولها دور في تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات في حالة موجبة أو سالبة ماليا.
- رأس مال العامل سالب وهذا يعبر على حالة اللاتوازن المالي قصيرة الأجل الذي يؤثر على تاريخ استحقاقها
- احتياجات رأس المال العامل سالب وهذا دليل على أن المؤسسة ليست في حاجة إلى موارد خلال دورة الاستغلال.
- أما في ما يخص الخزينة حسب النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة حققت خزينة موجبة طيلة فترة الدراسة.

التوصيات :

- ✓ خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة.
- ✓ ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة .
- ✓ يجب على المؤسسة أن تعطي أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء المالي لتحسينه واتخاذ القرارات التصحيحية.
- ✓ التركيز على ضرورة أن تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بالرقابة نظرا لما لها من أهمية في المؤسسة .
- ✓ على المؤسسة الاهتمام أكثر بالرقابة المالية التي تمكن من التقييم الجيد للأداء المالي للمؤسسة

آفاق الدراسة :

- وفي الأخير نأمل أننا قد وافقنا في أبراز أهمية دراستنا ، كما نطلع أيضا أن يكون بحثنا نقطة بداية لا نقطة نهاية والمجال مفتوح لعله يكون منطلقا لبحوث أخرى مستقبلا .
- ✓ دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية .
  - ✓ دور تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

قائمة المصادر

والمراجع

1/الكتب:

1. ابراهيم خريس، النظام المالي في الإسلام، ب ن ط ، حقوق الطبع، دار أبرار للنشر والتوزيع، 2015.
2. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ط2، ب ن س.
3. بن الحاج جلول ياسين، مبادئ علم الاقتصاد، ب ن ط، دار الأفريقية للكتاب الجزائر، سنة 2023.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس -جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية-، ط1، دار الجامعة، سنة 2001..
5. خيرى مصطفى كنانة ، مدخل الإدارة الأعمال ، ط 1 ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
6. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز رايد سيرفكس للاستثمار والتطوير الإداري، مصر، 2001.
7. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ب ن ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
8. عبد الهادي مختار، الوجيز في تسيير المؤسسة، ط3، الدار الأفريقية للكتاب، 2023.
9. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2003.
10. عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، ط1، مؤسسة الشباب الجامعة، جمهورية مصر العربية، لطباعة والنشر، سنة 1998.
11. فوزي محريق بن الجيلاني، مدخل للاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
12. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، اعمان، 2008.
13. محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، ط1، دار النشر زمزم، ناشرون والموزعون ، الأردن، عمان، 2010.
14. محمد بوشريية ، مبادئ تسيير المؤسسات ، ألفا للوثائق ، النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2022 ، ص ص 12 ، 13
15. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
16. محمد محمود الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد، عمان، 2010.

17. محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية، عمان، الإدارة وسط البلد، 2014.
18. محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط 1، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
19. معمن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، 2008، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، ط2، دار محمدية العلمة الجزائر، سنة 1980.
21. الياس بوجفاعة-مراد نعمون - أساسيات علم إدارة الأعمال، ط1، ألفا للوثائق النشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2022
- 2/المذكرات والرسائل العلمية:

أ- مذكرات الدكتوراه

- 1- نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، الطور الثالث، في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أوبلحاج، البويرة، 2018-2019.
- 2- لعراف زاهية، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل قيدي السيولة والربحية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة دكتوراه، الطور الثالث، في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.
- 3- مشعل جهر المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، غير منشورة، كلية العمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.

ب- لمذكرات الماجستير:

- 4- بلوم السعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
- 5- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHZA (2005-2008)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

6- رقية شطي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة نويميديا، قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص إستراتيجية مالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2010-2011.

7- حبيلى حياة ، أداة المؤسسة اقتصادية في ظل تطبيق المعايير البيئية ،حالة الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر3، سنة 2011/2012.

### ج- مذكرات الماستر

ح- سالمى ندى، دور تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن بلغيث، سوق أهراس لسنة 2018-2020، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020-2021.

### 3/المجلات العلمية:

1. أحمد ابراهيم محمد الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، معان الكبرى الإصدار الخامس، العدد خمسون، 02 قانون أول، 2022.

2. خالد سيف الإسلام بوخلحال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام أهم المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق لقيمة، دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2019، مجلة دراسات العدد الاقتصادي (2013-2676)، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الأغواط، المجلد 12، عدد 01، 2021.

3. صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس mobilis)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية LERDR، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021.

4. فاطمة الزهراء عبادي، دور الدولة في دعم التطبيق نظم إدارة البيئية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 11.

5. كمال بودانة، أ.د عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلد 1، عدد 2، سبتمبر 2020.

6. محمد على أسلام، مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة، دراسة تطبيقية لفرع الرقابة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة باجي مختار عنابة، مجلد 14 العدد 2 ديسمبر 2019.

4/ ملتقيات والندوات العملية:

خ- المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، وتقييم الأداء الأداة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسة، ملتقى التخطيط الإستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، (أدوار القيادات الإدارية)، والمنعقد في المملكة المغربية، في أغسطس 2008.

5/ مطبوعات والدروس العلمية:

- د- سعيدة بوديمة، التسيير المالي، مطبوعات دروس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2014-2015.
- ذ- صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد والمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية، العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2018.
- ر- صلح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
- ز- نبيل بوفلح، دروس وتطبيقات في التحليل المالي حسب النظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- س- يمينة رحمانى، اقتصاد مؤسسة ، مطبوعة محكمة موجهة للطلبة سنة ثانية ليسانس علوم تجارية، علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، سنة 2021-2022

# قائمة الملاحق



Unité : 714 DISTRICT GHL TABER

000 CODE STRUCTURE ZONE

( Par Nature ) Au 31 décembre 2022

Période 13 / 2022

Page 1

**TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS STRUCTURE**

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N		Total	Exercice N - 1		
			Externe	Interne		Externe	Interne	
70	Ventes et produits annexes		1 066 415 908,44	224 761 797,79	1 311 177 696,23	999 985 049,93	223 789 296,92	1 223 774 346,85
72	Variation stocks produits finis et en cours		87 119 157,70	1 409 330,72	88 528 488,42	88 130 662,78	1 790 286,55	89 920 949,33
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation							
	<b>1- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 173 535 066,14</b>	<b>226 171 118,51</b>	<b>1 399 706 184,65</b>	<b>1 088 115 712,71</b>	<b>225 579 483,47</b>	<b>1 313 695 196,18</b>
60	Actuels consommés		633 294 787,18	13 238 479,26	646 533 266,44	457 750 725,40	9 457 802,99	467 208 528,39
61/62	Services extérieurs et autres consommations		168 308 718,54	46 162 158,57	213 470 867,06	179 677 540,93	38 773 908,74	218 451 449,67
	<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>801 603 495,72</b>	<b>58 400 637,78</b>	<b>860 004 133,50</b>	<b>637 428 266,33</b>	<b>48 231 711,73</b>	<b>685 659 978,06</b>
	<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>		<b>371 931 570,42</b>	<b>167 770 480,73</b>	<b>539 702 051,15</b>	<b>450 687 446,38</b>	<b>177 347 771,74</b>	<b>628 035 218,12</b>
63	Charges de personnel		632 769 437,25	126 546 937,62	759 316 374,87	641 584 985,67	132 422 858,66	774 007 844,33
64	Impôts, taxes et versements assimilés		23 413 694,22	3 770 084,53	27 183 688,75	36 115 362,62	2 680 889,64	38 796 252,26
	<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-284 251 471,05</b>	<b>37 453 458,58</b>	<b>-246 798 012,47</b>	<b>-227 012 901,91</b>	<b>42 244 023,44</b>	<b>-184 768 878,47</b>
75	Autres produits opérationnels		10 562 654,62	6 359 266,15	16 921 920,77	25 844 396,18	22 572 852,91	48 417 249,09
65	Autres charges opérationnels		19 574,87	232 181,48	251 756,31	20 559,89	1 240 003,16	1 260 563,05
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		178 622 268,04	12 799 011,64	191 421 279,68	207 582 656,31	13 813 898,81	221 396 555,12
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		366 749,59	1 005 051,87	1 371 801,46		816,79	
	<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-451 903 861,71</b>	<b>31 786 583,48</b>	<b>-420 117 278,23</b>	<b>-408 771 721,93</b>	<b>49 763 791,17</b>	<b>-359 007 930,76</b>
76	Produits financiers		135,49	1 927 246,83	1 827 382,32	406 456,65	4 282 766,94	4 689 223,59
66	Charges financières			270 665,72	270 665,72		1 868 951,92	1 868 951,92
	<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>135,49</b>	<b>1 656 581,11</b>	<b>1 656 716,60</b>	<b>406 456,65</b>	<b>2 413 815,02</b>	<b>2 820 271,67</b>
	<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>		<b>-451 963 726,22</b>	<b>33 443 164,59</b>	<b>-418 520 561,63</b>	<b>-408 365 265,28</b>	<b>52 177 606,19</b>	<b>-356 187 659,09</b>

925/5601

Indice explicatif sur résultats ordinaires

NAFTAL SPA  
BRANCHE  
Unité Comptable : 714 DISTRICT GPL TARET

COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

EDITE LE : 11/10/2023 08:19:31  
Période Comptable : 2023 / 01:07

DESIGNATION	CUMUL		INTERNES		EXTERNES	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70 Vente et produits annexes	188 306 719,06	367 964 451,06	188 306 719,06	332 674 006,98	0,00	686 120 444,07
72 Variation stocks produits finis	218 487 409,08	271 605 486,82	53 254 340,21	54 445 169,24	165 233 068,00	217 160 317,88
73 Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74 Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. PRODUCTION	0,00	654 805 800,82	0,00	137 758 116,96	0,00	717 047 862,87
60 Achats consommés	303 833 981,06	155 876,40	6 038 961,08	155 876,40	297 794 019,98	0,00
61/62 Service extérieurs et autres	113 576 521,00	0,00	14 023 760,75	0,00	99 502 780,25	0,00
II. CONSOMMATION	417 254 625,06	0,00	19 907 846,43	0,00	197 346 780,23	0,00
III. VALEUR AJOUTEE D'EXP	0,00	437 651 184,16	0,00	117 850 271,52	0,00	319 700 912,64
63 Charge de personnel	489 833 101,63	0,00	83 583 987,23	0,00	428 249 144,40	0,00
64 Impôts, taxe et version assimilés	7 965 594,77	0,00	30 155,38	0,00	7 925 438,39	0,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXP	60 237 612,24	0,00	0,00	54 236 158,91	114 473 671,15	0,00
75 Autres produits opérationnels	0,00	11 776 819,65	0,00	2 340 664,63	0,00	9 438 156,02
80 Autres charges opérationnelles	1 172 913,23	0,00	700 916,50	0,00	471 994,33	0,00
68 Dotation aux amortissements, provision	102 844 795,24	0,00	5 227 686,32	0,00	97 717 138,92	0,00
78 Reprise sur pertes de valeur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. RESULTAT OPERATIONNEL	152 076 401,06	0,00	0,00	50 648 248,32	203 224 649,38	0,00
76 Produits financiers	0,00	22 913 090,28	0,00	205 162,18	0,00	22 707 928,10
66 Charges financières	113 899,96	0,00	113 899,96	0,00	0,00	0,00
VI. RESULTAT FINANCIER	0,00	22 798 490,32	0,00	91 262,22	0,00	22 707 928,10
VII. RESULTAT ORDINAIRE	129 777 210,74	0,00	0,00	60 738 510,54	189 516 721,28	0,00
60/65/69 Impôts exigibles sur resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
69/2/69/3 Impôts différés sur résultats	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IX. RESULTAT NET DE L'EXER	129 777 210,74	0,00	0,00	60 738 510,54	189 516 721,28	0,00

NAFTAL SPA  
BRANCHE  
Unité Comptable : 714 DISTRICT GPL TIARET

COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

EDITE LE : 22/04/2024 09:34:21  
Période Comptable : 2022 / 01:13

DESIGNATION	CUMUL		INTERNES		EXTERNES	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70 Vente et produits annexes	308 566 640,19	1 619 744 336,42	303 938 473,96	528 700 261,75	4 628 166,23	1 091 044 074,67
72 Variation stocks produits finis	352 027 406,11	440 555 894,53	89 188 764,67	87 598 065,39	255 838 651,44	352 957 809,14
73 Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74 Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I- PRODUCTION	0,00	1 369 706 164,85	0,00	226 171 118,51	0,00	1 173 535 066,14
60 Achats consommés	647 668 525,14	1 310 258,70	14 593 737,96	1 355 258,70	533 294 767,18	0,00
61/62 Service extérieurs et autre	213 470 887,06	0,00	49 182 156,52	0,00	168 308 708,54	0,00
II- CONSUMMATION	860 004 133,50	0,00	58 400 637,78	0,00	801 603 495,72	0,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXP	0,00	539 702 061,16	0,00	187 770 480,73	0,00	371 931 570,42
63 Charges de personnel	758 316 374,87	0,00	128 546 837,62	0,00	632 769 437,25	0,00
64 Impôts, taxe et versem assimilés	27 163 688,75	0,00	3 770 084,53	0,00	23 413 604,22	0,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXP	246 798 012,47	0,00	0,00	37 453 458,58	294 251 471,06	0,00
75 Autre produits opérationnels	0,00	16 921 920,77	0,00	6 358 266,15	0,00	10 562 654,62
65 Autre charges opérationnelles	251 718,31	0,00	232 181,48	0,00	19 534,83	0,00
66 Dotation aux amortis,provision	191 421 271,68	0,00	12 799 011,64	0,00	178 622 260,04	0,00
76 Reprise sur pertes de valeur	0,00	1 371 801,46	0,00	1 005 051,87	0,00	366 749,59
V-RESULTAT OPERATIONNEL	420 177 278,23	0,00	0,00	31 786 663,48	451 963 961,71	0,00
78 Produits financiers	0,00	1 927 382,32	0,00	1 927 246,83	0,00	135,49
66 charge financières	270 665,72	0,00	270 665,72	0,00	0,00	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER	0,00	1 656 716,60	0,00	1 656 581,11	0,00	135,49
VII- RESULTAT ORONNAIRE	418 520 561,63	0,00	0,00	33 443 164,59	451 963 726,22	0,00
69/696 Impôts exigibles sur result	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
692/693 Impôts différés sur résultats	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IX-RESULTAT NET DE L'EXER	418 520 561,63	0,00	0,00	33 443 164,59	451 963 726,22	0,00

Unité : 714 DISTRICT G.P.L TARET  
999 STRUCTUREL CONSOLIDANTE

**BILAN UNITE**  
Au 31 décembre 2023

Période 13/2023

Page 1

Rubrique	ACTIF					Rubriques	PASSIF				
	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1		Note	Mont Net	M. Net N-1		
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAL PROPRES ###					
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de stocks)					
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves					
Immobilisations corporelles		3 518 829 094,91	2 890 130 442,99	628 698 652,22	995 697 869,26	Ecart de réévaluation	-542 229 498,51		-112 890 597,57		
Immobilisations en cours			4 284 450,00	12 770 550,00	17 394 498,81	Résultat net					
Immobilisations Financières		17 063 000,00				Autres capitaux propres					
Impôts différés						TOTAL CAPITAL PROPRES 1	-542 229 498,51		-112 890 597,57		
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 535 892 094,91	2 894 414 892,99	641 472 187,22	613 092 839,07	### PASSIFS NON COURANTS					
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations					
Stocks et en cours		157 023 041,47	10 489 225,74	147 333 765,23	134 819 014,12	Impôts (différés et provisionnels)					
Cheques et emplois assimilés						Autres dettes non courantes					
Clients		40 888 360,98	4 779 703,65	36 108 656,33	20 781 547,44	Provisions et produits constatés	1 695 800,00		2 284 175,00		
Autres débiteurs		5 225 946,29	28 106,62	5 197 733,67	6 156 167,08	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	2 571 302,25		2 592 202,25		
Impôts et assimilés		2 914 326,60		2 914 326,60	2 494 599,09	### PASSIFS COURANTS ###	4 207 502,25		4 838 377,25		
Autres actifs courants						Fournisseurs et compte rattachés	51 200 875,41		47 289 516,29		
Disponibilités et assimilés						Emprunts					
Financements et autres actifs financiers						Autres dettes	1 393 799 251,06		1 199 887 245,35		
Trésorerie		75 946 450,66		75 946 450,66	61 792 454,91	Trésorerie Passif					
TOTAL ACTIF COURANT		282 818 023,00	15 297 086,91	267 520 942,99	226 060 742,25	TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 446 990 126,47		1 247 187 761,64		
TOTAL GENERAL ACTIF		3 818 710 117,91	2 909 711 979,90	908 993 130,21	839 153 581,32	TOTAL GENERAL PASSIF	948 990 130,21		839 153 581,32		

## الملخص

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تبيان تفعيل الرقابة المالية في المؤسسة الاقتصادية، كذلك إبراز أهمية الرقابة المالية في المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن للأنظمة المتعلقة، بالأداء المالي الذي يكشف لنا نقاط القوة وضعف المؤسسة ويمكننا من خلاله مراقبة نشاطها وإتخاذ القرارات التصحيحية من خلال الفترة الممتدة من 2022/ 2023 معتمدين في ذلك على القوائم المالية المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج باستخدام أدوات التحليل المالي، حيث تم إختبار مدى كفاءة الاداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية الأكثر أهمية التي تفيدنا في دراستنا.

وبعد تسجيل النتائج خلال فترة مدروسة سنة 2023/2022 كانت سلبية، وأنها غير مستقرة ماليا وغير قادرة على تسديد ديونها وهذا يدل على مدى استجابة مؤشرات مالية في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أداءها.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة، الأداء المالي، مؤشرات التوازن المالي، النسب المالية.

## Summary

This study aims to show the activation of financial control in the economic institution as well as highlighting the importance of financial control in the Organization because of its direct impact on the proper functioning of the respective systems, Financial performance that reveals to us the strengths and weaknesses of the organization and through which we can monitor its activity and make corrective decisions through the period 2022/2023, relying on the financial statements of the budget and the results calculation table using financial analysis tools Financial balance indicators and the most important financial ratios that benefit us in our study.

After recording results during a thoughtful period in 2022/2023, they were negative, financially unstable and unable to pay their debts. This indicates how responsive financial indicators are in knowing the financial position of the enterprise and evaluating its **performance.**

**Keywords:** oversight, financial performance, financial balance indicators, financial ratios.