



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

الرقابة المالية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية  
"دراسة حالة ميناء بني صاف-عين تموشنت"

تحت اشراف:

أ.د. حولية يحي

من إعداد الطالبتين:

✓ بن أحمد دحو إكرام

✓ بن يشو صارة

نوقشت وأجيزت علنا تاريخ: 2024/06/ 24

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. صباح فاطمة

مشرفا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

أ.د. حولية يحي

ممتحنا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. علي دحمان محمد

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دعاء

قال تعالى: "الرحمن علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان" سورة الرحمن.  
اللهم لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا فشلنا، وذكرنا دائما أن  
الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتنا النجاح لا تفقدنا تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا لا تفقدنا  
اعتزازنا بكرامتنا.

واجعلنا من الذين إذا أعطوا شكروا.

وإذا أذنبوا استغفروا

وإذا أوذوا فيك صبروا.

وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا.



# الإهداء

وأخردعوهم أن الحمد لله رب العالمين.

اهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة ودمتم لي سنداً لا  
عمرله .

إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه ذلك الرجل العظيم ، رجل علمني الحياة بأجمل شكل  
وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل ، مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة "والدي الحبيب" .  
إلى نبراس أيامي ووهج حياتي إلى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائماً إلى من أفنت عمرها في  
سبيل الآن أحقق طموحي ، قدوتي ومعلمتي الأولى التي منها تعرفت على القوة والثقة  
بالنفس أطال الله عمرك " أمي الغالية" .

إلى التي أخرجت أجمل ما في داخلي وشجعتني دائماً للوصول إلى طموحاتي وأعطتني بدون

مقابل

"أختي العزيزة".

إلى أخوات وفقهما الله .

إلى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق... لأصدقاء الأوفياء ولرفقاء السنين وأصحاب

الشدائد والأزمات أهديكم هذا النجاح والانجاز وثمرته نجاحي الذي لا طالما تمنيته .

إلى صديقتي وزميلتي في الدراسة " بن يشو صارة " أتمنى لها كل التوفيق والنجاح .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي وإلى كل من ساعدنا ولو بابتسامة .

أخيراً ومن قال أنا لها "نالها"

وأنا لها وان أبت رغماً عنها أتيت بها .

إكرام

# الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .

من قال انا لها "نالها"

وأنا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها.

نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد ان كانت ومستحيلة كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت بها

الكثير ولكني "وصلت والحمد لله".

ولهذا اهدي ثمرة جهدي الى:

الذي لديه القدرة على فك المستحيل الى صانع الاقدار اليك يا الله اقدم لك جهدي وشكري، فالحمد لله

الذي يحكم بالحق ويجزي كل نفس بما تسعى.

الى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير الى من شجعني على المثابرة طوال عمري الى الرجل الابرز في

حياتي الى من كان قوتي عند تسلل الضعف في لحظات التعب الى الداعم الاول لي "ابي العزيز".

الى من افضلها على نفسي الى من وضعتني على طريق الحياة الى التي زودتني بالحنان والمحبة الى من بها

اعلو وبها ارتكز الى القلب المعطاء...والدتي الحبيبة حفظها الله.

الى اللتان اخرجتا اجمل ما في داخلي وشجعتاني دائما للوصول الى طموحاتي، الى

من دعموني بلا حدود وأعطوني بلا مقابل " أخواتي " حفظهما الله ورعاهما.

الى سندي اخي وزوج اختي حفظهما الله وجزاهما خيرا.

الى رفيقة دربي وزميلتي "بن احمد دحو اكرام" اتمنى لها كل التوفيق والنجاح.

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

سارة

# شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي وفقنا لإكمال هذا البحث، ولا يسعنا في هذا المقال أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الكريم "حولية يحيى" لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى صبره معنا في تصويبها وعلى كل ما قدمه من إرشادات ونصائح وتوجيهات علمية والتي من خلالها تم بعون الله انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة ميناء بني صاف، على حسن استقبالنا وإمدادنا بجميع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث .  
وكذلك نتقدم بقلب مليء بالامتنان والعرفان والتقدير والاحترام إلى سيدة "بن يشو مريم"، وإلى طاقم المؤسسة كافة وإلى كل من مدى لنا يد العون .

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدماتية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: البعد النظري للرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدماتية
03	المطلب الأول: عموميات حول الرقابة المالية
12	المطلب الثاني: عموميات حول الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدماتية
25	المطلب الثالث: فاعلية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
35	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الفرنسية
37	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية
42	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لميناء بني صاف

44	تمهيد
45	المبحث الأول:عموميات حول ميناء بني صاف
45	المطلب الأول: تقديم ميناء بني صاف –عين تموشنت-
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء بني صاف-عين تموشنت-
52	المطلب الثالث: خدمات وأهداف ميناء بني صاف –عين تموشنت-
53	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لميناء بني صاف –عين تموشنت-
53	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الرابع: اختبارالفرضيات الإحصائية
69	خلاصة
71	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	درجات سلم ليكارث الخماسي	(01-02)
56	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "الرقابة المالية"	(02-02)
57	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الأهداف الإستراتيجية"	(03-02)
58	ثبات الاستبيان	(04-02)
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
60	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
61	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(07-02)
62	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(08-02)
63	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث	(09-02)
64	تحليل عبارات المحور الأول "الرقابة المالية"	(10-02)
65	تحليل عبارات المحور الثاني "الأهداف الإستراتيجية"	(11-02)
67	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(12-02)
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية	(13-02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	خصائص الرقابة المالية	(01-01)
47	الهيكل التنظيمي العام لميناء بني صاف-عين تموشنت-	(01-02)
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02-02)
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(03-02)
61	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(04-02)
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(05-02)

# المقدمة العامة



تتوجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على أركان أساسية، ومن بينها مواردها المالية التي تمثل العمود الفقري لاستمراريتها وتوسعها، فهي تمكّنها من المحافظة على حريتها واستقرارها، وتعزز من قدرتها على الامتثال للقوانين واللوائح وتعزيز الشفافية، تتزايد أهمية الرقابة المالية مع تعقيدات السوق المالية والتحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

لقد واجهت المؤسسات الخدمائية تحديات كبيرة في تحقيق أهدافها المحددة نظرًا لضعف جهازها الرقابي مما أدى إلى تطور كبير في مجال الرقابة المالية، نظرًا لأهميتها البالغة في كشف الأخطاء والتحيلات المالية وتسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، إذ تعتبر عملية الرقابة المالية أحد أهم العمليات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الخدمائية ولذلك ينبغي على رؤساء المؤسسات التركيز بشكل مطلق على نظام الرقابة، الذي يكون موجودًا على مدار دورة الحياة المالية للمؤسسة، ويتضمن مراقبة داخلية وخارجية للمؤسسة كما لا يخفى على أحد أهمية محاربة الفساد كجوهر لنجاح أي كيان اقتصادي، وهذه هي مهمة الرقابة بشكل عام.

من خلال العرض المطروح وما توصلنا إليه يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي:

كيف تأثر الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدمائية؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على إشكالية البحث قمنا بصياغة أسئلة فرعية تساعد في دراسة وتحليل الموضوع:

○ كيف يمكن للرقابة المالية أن تحقق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدمائية

ميناء بني صاف ؟

## الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى النتائج المرغوبة تم صياغة الفرضية التالية:

✓ يوجد دور للرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ميناء بني صاف-ولاية عين تموشنت؟

## مبررات اختيار الدراسة:

### أسباب شخصية:

- مرتبطة بمجال تكوين الباحث وكذلك رغبة منه في إثراء الدراسة حول هذا الموضوع.
- محدودية الدراسات السابقة لهذا الموضوع خاصة بين دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخدمائية.
- أهمية وقيمة هذا الموضوع مع إمكانية البحث فيه خاصة بتخصص اقتصاد نقدي وبنكي.

### أسباب موضوعية:

- بحكم التخصص فإن هذا الموضوع له صلة بتخصص اقتصاد نقدي وبنكي.
- تزايد الاهتمام بالرقابة المالية نظرا لمساهمتها الفعالة في تعزيز الشفافية للمؤسسات الخدمائية، خاصة إنها لا تزال حديث الساعة وتسيل حبر أقلام الكثير من المفكرين والكتاب والباحثين عنها.
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية على محيط المؤسسات الخدمائية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أربعة نقاط رئيسية وهي:

← معرفة مدى التوافق العلمي مع الدراسة النظرية وذلك من خلال الدراسة التطبيقية.

← محاولة التعريف بالرقابة المالية، والأهداف الإستراتيجية وتفسير علاقة الارتباط بين الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية.

← تحديد كيفية وصول المؤسسات الخدمائية إلى التميز مقارنة بمنافسيها، والوقوف على الأساليب المستعملة في تشجيع الرقابة المالية.

← كما تتجلى أهمية تطبيق الرقابة المالية في المؤسسات كونها من أهم انواع الرقابة التي يمكن الاعتماد عليها لضمان استمرارية المؤسسة و كسبها ميزة تنافسية.

### أهداف الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع نهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي:

- التعرف على الرقابة المالية و محدداتها.
- تحديد أهمية وأهداف الرقابة المالية داخل المؤسسة.
- التعرف على أهم الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدمائية.
- دراسة مدى التزام ميناء بني صاف لولاية عين تموشنت بتطبيق الرقابة المالية.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية بهدف دراسة تطبيق الرقابة المالية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى المؤسسات الخدمائية وكيفية المساهمة في تحقيق أكبر قدر من الأهداف، وحاولنا إسقاط الدراسة على مؤسسة الميناء.
- الحدود الزمنية شملت الدراسة خلال الفترة الممتدة من: 2024/03/24 إلى غاية 2024/03/30.

### منهج الدراسة:

- لغرض الإلمام و الإحاطة بمختلف جوانب وأهداف الموضوع وتحليل أبعاده ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في البداية وإثبات أو نفي صحة فرضيات الموضوع.

فإننا اتبعنا المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع لنتمكن من خلالها بتدعيم الأسس النظرية واعتمادنا على المنهج الوصفي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات المختلفة لمصطلح الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية واعتمادنا على أسلوب دراسة حالة يوافق طبيعة موضوع البحث.

### الأدوات المستخدمة:

1. المسح المكتبي: يعمل في الاطلاع على الكتب المقالات والوثائق الرسمية وكل ما له صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا بالإضافة إلى الاعتماد على رسائل الماجستير والدكتوراه وهذا من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.
2. الاستبيان: تعتبر تقنية أساسية في البحث، إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محايدة وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية.
3. برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: حيث قمنا باستخدام هذا البرنامج من أجل تسهيل عملية عرض تحليل واستقراء معطيات الجانب التطبيقي والحفاظ على دقتها.

### صعوبات الدراسة:

يعد هذا البحث محاولة لبيان دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية، وما يترتب عليه في المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها، ومن الطبيعي أن يصادف الباحث بمجموعة من عقبات وصعوبات تحد من إمكانية الباحث وتمنعه من الوصول إلى أفضل نتائج، وأهمها:

◆ إن موضوع الرقابة المالية متشعب وضخم، وما زالت دراسته مستمرة، وهو من المواضيع التي تزامنت مع بروز النظام الاقتصادي العالمي الجديد، فهو يحتوي على مستجدات لم تكن موجودة من قبل.

◆ قلة الكتب والمذكرات والأطروحات المتعلقة بالرقابة المالية في المكتبة الجامعية.

◆ عدم توفر المراجع بصفة كافية ولازمة حول الموضوع عامة باللغة الأجنبية مما أدى بنا للجوء إلى الملفات المنشورة في الانترنت و الملتقيات العلمية.

### هيكل الدراسة:

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين وفق منهجية IMRAD حيث الفصل الأول تطرقنا إلى الجانب النظري، حيث حاولنا التركيز على الأساس النظري المرتبط مباشرة بموضوعنا والمتعلق بدور الرقابة المالية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمائية مع إبراز الأثر بطبيعة الحال إضافة إلى ذكر أهم الدراسات والأبحاث العلمية السابقة لموضوع دراستنا، أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية للموضوع وتم إدراج الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة لتوضيح كيفية إنجاز الدراسة كما أشرنا فيه عرض لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.



الفصل الاول :

الرقابة المالية والأهداف

الإستراتيجية في

المؤسسات الخدماتية

## تمهيد:

تعد الرقابة احد أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من اجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الرقابة المالية وأهميتها في سياق المؤسسات الخدمائية ومدى تطلب الأهداف الإستراتيجية في تنسيق الجهود وتحقيق التوازن بين مختلف الجوانب الإدارية والمالية، حيث تلعب الرقابة المالية دورا هاما في تحقيق هذا التوازن.

وفي النهاية تعتبر الرقابة المالية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية الأعمال في المؤسسات الخدمائية.

## المبحث الأول: البعد النظري للرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية

تعتبر الرقابة المالية في المؤسسات الخدمائية عنصراً أساسياً لضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية، بينما تهدف الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات إلى توجيه جهودها نحو تحقيق رؤيتها بطريقة تحقق النجاح المالي المستدام ورضا العملاء وذلك من خلال الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الربحية المستدامة.

### المطلب الأول: عموميات حول الرقابة المالية

لقد تطور مفهوم الرقابة المالية تطوراً كبيراً نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، وبهذا تطرقنا إلى عدة تعاريف مختلفة، وبعض الخصائص والأنواع التي سنحاول توضيحها في هذا المطلب.

#### • الفرع الأول: تعريف الرقابة المالية وأهدافها

##### أولاً: مفاهيم العامة حول الرقابة المالية

تعددت مفاهيم الرقابة المالية ونذكر منها التعريفات التالية:

عرفها العالم هنري فايول "هو التحقق إذا كان كل شيء يحدث وفق الخطة المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ الموضوعية، كما يكمن الهدف منها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء من أجل تصحيحها". (Fayol, 1949, p. 107)

عرفها كوانتر والآخرين "الرقابة بأنها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف وخطط التي وضعتها المنشأة قد تم تحقيقها". (Koontz, Donnel, & Wehrich, 1984, p. 549)

و يعرفها كذلك إبراهيم درويش: "الرقابة على الأداء يمكن من خلالها التحقق من البرامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة كفاءة معينة في الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ." (الرائد، 1984، صفحة 193)

وعرفها محمود الكفراوي بأنها: "الإشراف والفحص والمراجعة من جانب السلطة الأعلى للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها ومن أن الموارد تحصل طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها وللتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاية بغرض المحافظة على الأموال العامة والتأكد من سلامة القوائم المالية وتحسين معدلات الأداء والكشف عن المخالفات والانحرافات والأسباب التي أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً". (محمود ع.، 2002، صفحة 21)

وأيضاً عرفها حمدي قبيلات فيري أنها: "الرقابة التي تستهدف التأكد من حسن استعمال المال العام مما يتفق مع أهداف التنظيم وتحقيق الغايات المالية والمحاسبية عن طريق الالتزام بالبيانات والإجراءات المالية والمحاسبية والمحافظة على موارد وممتلكات وأصول تلك المنظمة والتحقق من التزام الإدارة بالتشريعات المعمول بها في تحصيل الإيرادات العامة وصرف النفقات العامة والتأكد من أن النفقات تتم في الأوجه المحددة قانونياً وكما يخدم المصلحة العامة". (حمدي، 1998، صفحة 15)

عرفها عيسى أبو أيوب الباروني: هي السياسات والإجراءات والوسائل التي تتم من خلالها التأكد من صحة العمليات ذات أثر مالي على الميزانية والقوائم المالية والحسابات الختامية الخاصة بالجهة والكفاءة وفعالية أنظمة المراقبة الداخلية ومدى التزام الجهة بأنظمة اللوائح والأدلة والتعليمات وقرارات ذات الصلة. (عيسى، 1986، صفحة 11)

ومنه ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الرقابة المالية على أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف على أية انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، إضافة إلى المحافظة على المال العام من عمليات الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال، كما أنها تهدف إلى ضمان سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل عن الانحرافات ومدى مطابقتها للتصرفات المالية مع القوانين والقواعد النافذة.

## ثانيا:نبذة تاريخية عن الرقابة المالية

تعود نشأة الرقابة المالية إلى نشأة الدولة وملكيته للمال العام وإدارته في مكان الشعب، لقد اهتم الفراعنة في مصر برقابة تضبط المحاصيل لاعتبارها من أهم الأشياء التي يمكن اقتضاء الضرائب منها .... وكان لدى أثينا منذ أكثر من 300 سنة قبل الميلاد مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة.

وقد زاد اتساع الإدارة وازدياد حجم المال العام مع تطور وظيفة الدولة في الحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي وإقامة العدل إلى التدخل في عدة نشاطات اقتصادية. (كفراوي، 1983، صفحة 11)

أما نشأة الرقابة بالمفهوم الحديث المعاصر جاءت به أول دولة هي فرنسا في منظمة متخصصة للرقابة على الأموال العامة، حيث أنشأها الملك سانت لويس Saint Louis وعرض التفتيش سنة 1256، أنشأت أول هيئة للرقابة المالية العامة في بريطانيا عام 1866 أما في عام 1921 أنشأت هيئة عليا للرقابة بموجب قانون الموازنة، أما في الأقطار العربية فيعتبرون ارتباط إنشاء الأجهزة المختصة في الرقابة المالية مرتبطة بنشأة واستقلال كل دولة. (سيروان، 2008، صفحة 15)

## • الفرع الثاني:أنواع الرقابة المالية وخصائصها

سنحاول توضيح أنواع الرقابة المالية وتبيان خصائصها من خلال ما يلي:

## أولاً:أنواع الرقابة المالية

من خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف مسبقة لموضوع الرقابة المالية فإنها تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها و يمكن توضيحها كالتالي:

1- من حيث الجهة التي تقوم بالرقابة المالية (حسب القائم بها): هنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الرقابة وهي :

أ . الرقابة الداخلية: ويقصد بها تلك الأجهزة التنظيمية المختلفة التي تقوم بها المنظمات العامة على نفسها وعلى نشاطاتها باستخدام الإجراءات والأنظمة والتدابير المستخدمة داخل المؤسسة لتحقيق الكفاءة مثل: التخطيط التنظيمي والإحصاءات تقارير الأداء والبرامج، (ساجي، 2023،

صفحة 293) لغرض منع وقوع الأخطاء وتفادي الإساءة لاستخدام الموارد وحمايتها من الهدر والاختلاس وذلك من خلال وضع نظام للضوابط الداخلية يحمي الممتلكات من جهة ويحدد التعليمات والإجراءات اللازمة لتوفير الدقة في البيانات المالية و المحاسبية من جهة أخرى. (موفق، 2015، صفحة 74)

ب. الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتولاها أجهزة متخصصة ومستقلة غير خاضعة للسلطة التنفيذية وغالبا ما تكون عبارة عن رقابة لاحقة وقد تكون هذه الرقابة قضائية أو رقابة تشريعية، تهدف إلى التحقق من صحتها وشرعيتها ودقتها عن طريق مراجعة العمليات المالية والحسابات وفحصها واكتشاف المخالفات المالية وحوادث الغش والسرقة. (سني، 2014، صفحة 14)

## 2- الرقابة من حيث المعيار الزمني:

أ- الرقابة السابقة: هي رقابة وقائية تمنع من الوقوع في المشكلات والأخطاء وذلك باتخاذ كافة الاستعدادات والاحتياطات عن طريق التدقيق في المعاملات المالية قبل تطبيقها. (كفراوي، 1983، صفحة 30) حيث تعمل هذه الرقابة على عدم صرف أي مبلغ من الميزانية حتى تقوم الجهة المختصة بالرقابة على الموافقة عليها. (سني، 2014، صفحة 10)

ب- الرقابة الآنية: هي الرقابة التي تعمل على اتخاذ الإجراءات الفورية في مختلف مراحل الأداء، إذ تقوم باكتشاف الأخطاء خلال عملية التنفيذ من أجل تداركها واتخاذ الطرق اللازمة لمعالجتها قبل إنهاء العمل. (ساجي، 2023، صفحة ص 293)

ت- الرقابة اللاحقة: تتمثل هذه الرقابة في السعي إلى المراجعة والتدقيق واكتشاف الانحرافات عن الخطط المرسومة وتحديد أسبابها وطرق إصلاحها ومواجهتها والاستفادة منها مستقبلا. (محمود حسين، 2007، الصفحات 177,178)

## 3- الرقابة من حيث السلطة التي تشرف على الرقابة:

أ- الرقابة الإدارية: هذه الرقابة هي رقابة تمارسها هيئات الإدارة العامة تتم داخل السلطة التنفيذية لمتابعة تقويم الأداء والكفاءة الإدارية لغرض التأكد من سيرورة واستمرار المشروع لتحقيق أقصى منفعة وعائد بأقل تكلفة. (ساجي، 2023، صفحة 293)

ب- الرقابة التشريعية (الرقابة السياسية): يسهر البرلمان على مراقبة الإدارة العامة في مراقبة إتباع مدى تطبيق القوانين الموضوعة من قبله والالتزام بها، إذ تشمل الرقابة التشريعية مختلف أنشطة الحكومة ومن اختصاصها:

- المصادقة على قانون المالية؛

- اعتماده على الرقابة القبلية؛

- الرقابة في تنفيذ الميزانية (رقابة آنية) حتى نهاية السنة (رقابة اللاحقة).

ت- الرقابة القضائية: تمارس هذه الرقابة من قبل الهيئة القضائية التي دورها الرئيسي هو اكتشاف المخالفات المالية وذلك من خلال محاكمة المسؤولين عن طريق إصدار عقوبات كفرض الغرامات المالية واسترداد المسروقات. (جبارة، 2017، صفحة 55)

4- الرقابة من حيث وجهة النظر المحاسبية والاقتصادية:

تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي: (حمدي، 1998، صفحة 144)

أ- الرقابة المالية المستندية: تضمن هذه الرقابة الاحتفاظ بالزبائن والسجلات والدفاتر المالية حسباً للتعليمات في حدود الاعتمادات المخصصة لها والتأكد من صحة مستنداتها ومطابقتها مع ماهو مذكور في السجلات حيث تركز على المحاسبة وأساليبها المختلفة وعلى تنفيذ القوانين والقرارات المعمول بها.

ب- الرقابة الشاملة: هي مراجعة مالية تهدف إلى تقسيم الأداء العام، ومدى الكفاءة الاقتصادية وفاعلية إدارة الموارد العامة وهي تشمل الرقابة المحاسبية المالية والرقابة الاقتصادية، مع العمل على تحقيق الأهداف وبيان مدى صحة الحسابية الختامية ومراكز المالية والتعبير بصدق عن نتائج العمل.

ث- الرقابة الاقتصادية: هي عبارة عن عمليات تقوم بقياس الأداء المستمر وتأخذ به إلى أهداف معينة ومحددة مسبقاً ولتتحقق هذه الرقابة يتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً لقياس الأداء الفعلي وتطلق عليها كذلك بالرقابة التقييمية وهو متعلق بالرقابة المستندية.

• الفرع الثالث: مراحل تنفيذ الرقابة المالية ومستلزماتها

أولاً: مراحل الرقابة المالية

تنقسم مراحل الرقابة المالية إلى أربعة مراحل وهي: (موفق، 2015، الصفحات 49، 50)

- أ- مرحلة الإعداد: قبل البدء في عملية الرقابة وجب إعداد فريق كفاً وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأن يتم فيها حسن اختيار أفراد العمل الذي ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل.
- ب- مرحلة جمع البيانات: تتم في هذه المرحلة جمع البيانات المالية من طرف فريق عمل الرقابة من مصدرها سواء كانت مسجلة في سجلات محاسبية أو في أجهزة الحواسيب واستخراج هذه البيانات و جدولتها للقيام بالعملية التي ستليها.
- ت- مرحلة الفحص: يتم في هذه المرحلة مقارنة البيانات التي حصل عليها المراقب المالي مع ما هو مخطط، ويلجأ المراقب المالي إلى بعض أدوات الرقابة المالية وهي:
- الموازنة التخطيطية: هي عبارة عن خطة شاملة من أجل مقارنة الانجاز الفعلي وقياس الأداء.

- التحليل المالي: وهو من أهم الخطوات في الرقابة المالية حيث يقوم بتحليل القوائم المالية عن طريق النسب المالية المختلفة.
- ث- مرحلة التقارير المالية: بعد الانتهاء من المراحل السابقة يأتي دور رئيس فريق عمل الرقابة لتجهيز وإعداد التقرير المالي للمسؤول وهو المدير كي يصبح على دراية بكل العمليات المالية أثناء تنفيذ الخطة المالية وعند الانتهاء منها، حيث يجب أن تكون هذه التقارير مختصرة وتقدم إما على شكل رسوم بيانية أو بأشكال أخرى تسمح بإظهار التغيرات المالية التي تحدث في المؤسسة أو المنشأة وتعرض أسباب المشاكل المالية.

ثانياً: خصائص الرقابة المالية

- تتميز الرقابة المالية بمجموعة من الخصائص التي تساهم في تفعيل الدور الرقابي المالي، ويمكن إبراز أهم الخصائص للرقابة المالية فيما يلي: (بوروي، 2019، الصفحات 72، 73)
- أ- الوضوح والدقة: تعمل على أن تكون جميع العمليات المالية التي تضمنتها الخطة التنظيمية واضحة ودقيقة مما يسهل فهمها واستوعابها، ليتسنى تفسيرها وتطبيقها ومعرفة سلطات

وحقوق كل عون مكلف بالرقابة المالية ومسؤولياته مما يسهل عملية الرقابة المالية، ومثالا على ذلك فإن المراقب المالي لا يتجاوز صلاحيات المحاسب في إطار رقابته أثناء تنفيذ النفقات وعلى هذا الأخير أن لا يتدخل في مجال اختصاصات الأمر بالصرف وهذا مبدأ مكرس قانونا في إطار الفصل بين الوظيفتين.

ب- البساطة والموضوعية: البساطة تكمن في سهولة الخطة التنظيمية للعمليات المالية، حيث تكون بسيطة وغير معقدة، تبين توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات الإدارية، كما تقوم بتوضيح خطوط الاتصال بينهما.

وتقتضي الموضوعية أفراد أكفاء لا يعتمدون في التقييم على الاعتبارات والعلاقات الشخصية، وإنما يقومون بوصف النتائج كما هي موجودة على أرض الواقع، بغية تحقيق أهداف موضوعية، فال مورد البشري أساس نجاح أي عمل كان، لذا فالرقابة المالية حتى تكون أكثر فاعلية تقتضي وجود أعوان يتصفون بالأمانة والموضوعية.

ت- المرونة والفعالية: تسهر على أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة المالية مرنة، لتتمكن من مواجهة التغييرات المفاجئة التي قد تحدث، والقدرة على التكيف معها حتى تكون مفيدة وفعالة على عملية الرقابة، والفعالية تكمن في قياس مدى تحقيق البرامج للأهداف المطلوبة من خلال مقارنة ما تم تحقيقه بالأهداف المحددة.

ث- السرعة: أي ضرورة توفر المعلومات والبيانات، فكلما تم اكتشاف الانحرافات المالية في وقت مبكر، كلما تمكنا من الإسراع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الخلل، لذا فالرقابة المالية الممارسة قبل وأثناء وبعد تنفيذ العمليات المالية من شأنها اكتشاف الأخطاء وسرعة إيجاد الحلول المناسبة لها.

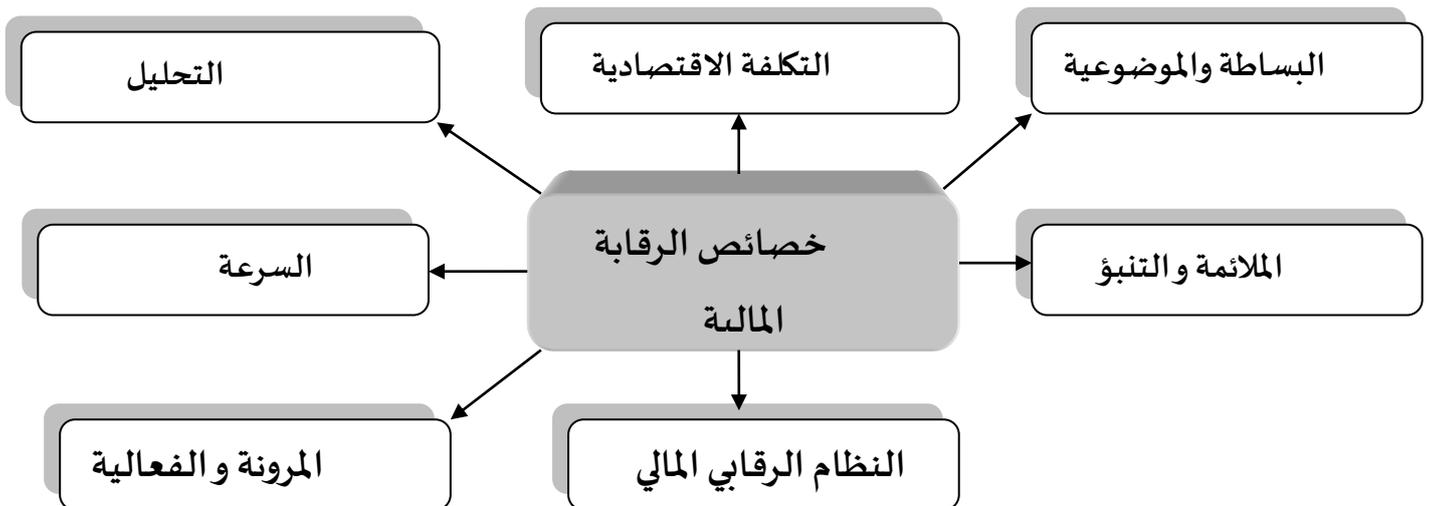
ج- التكلفة والاقتصاد: بمعنى تكون التكاليف الموجهة لممارسة الرقابة المالية معقولة نسبيا مع الفوائد المترتبة عنها، والاقتصاد يتحقق بالشراء بأقل الأثمان وفي الوقت المناسب وبالكمية والنوعية الملائمة.

ح- الملاءمة والتنبؤ المستقبلي: أن يتلاءم النظام الرقابي مع حجم وطبيعة الهيئة الخاضعة للرقابة، لذا نجد أن طبيعة مهمة الرقابة تقوم على مبدأ الاختيار على حسب حجم الهيئة الممارسة على الرقابة، أما التنبؤ المستقبلي فهو يعتمد على عنصر الخبرة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لتجنب الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها.

خ- التحليل: إن مهمة النظام الرقابي لا تنحصر على كشف الأخطاء فحسب، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى معرفة أسباب الانحرافات والأخطاء، والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثها من أجل إيجاد حلول لها، مع العمل على تجنب الوقوع فيها مرة أخرى، ولذلك فإن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ، ويحلله ويحدد المسؤول عنه، وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجها..

د- النظام الرقابي المالي يتماشى مع التنظيم السائد: إن لكل عون مكلف بالرقابة صلاحيات ومهام محددة بموجب نصوص قانونية وتنظيمية، بحيث لا يمكن لأي عون مكلف بالرقابة أن يتعدى على مهام عون آخر في إطار العمل الرقابي كاحترام مبدأ الفصل بين وظيفة الأمر بالصرف ووظيفة المحاسب العمومي.

الشكل رقم (01-01): الشكل التوضيحي لخصائص الرقابة المالية



المصدر: من إعداد الطالبتين

تساهم خصائص الرقابة في تسهيل اتخاذ القرارات وذلك لما تقدمه من معلومات واضحة ومحددة كما أنها تساعد على تحديد مسؤوليات وصلاحيات المكلفين بالرقابة المالية، لكي لا يقع أي تجاوز في القوانين أو خلط بين المهام المحددة .

• الفرع الرابع: أهداف الرقابة المالية

المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي: (بعلي، بنية، و بن جلول، 2019، صفحة 06)

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم ؛
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع لكي تعالج فوراً لاتخاذ ما يستلزم لمنع حدوثها؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها؛
- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع؛
- كفاية استخدام الأموال العامة والتأكد من استثمارها على أفضل وجه لتحقيق النفع العام وكذلك المحافظة على الأموال العامة من التلاعب والسرقة والإهمال أو التقصير في التحصيل وغير ذلك من أوجه سوء الاستعمال ؛
- التركيز على مبدأ المسؤولية والمحاسبية حرصاً على سلامة التصرفات المالية ومعاقبة المسؤولين عن أية انحرافات أو مخالفات من شأنها الإخلال بحسن سيرة الأداء المالي عموماً.

• الفرع الخامس: معوقات الرقابة المالية

يمكن تلخيص المشكلات التي تواجهه أجهزة الرقابة المالية كما يلي : (سليمان خالد و قاسم، 2015، صفحة 6)

- تعاني أجهزة الرقابة المالية من نقص في استقلاليتها داخل الوحدات الإدارية؛

- القانون الحالي للرقابة المالية يعاني من ضعف وعجز عن مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال، وبالتالي لم يعد قادراً على تلبية متطلبات الرقابة المالية؛
- وجود تداخل في اختصاصات أجهزة الرقابة المالية الداخلية والخارجية، مما يستدعي إعادة النظر في تشريعات هذه الأجهزة لتقليل التداخل بينها، وفي الوقت نفسه تعزيز وحدة الهدف في أداءها للمهام المسندة إليها.

### المطلب الثاني: عموميات حول الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الخدمائية

تعد الأهداف الإستراتيجية من أبرز العناصر التي تحدد مسار المؤسسة الخدمائية وتوجه جهودها نحو تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وذلك باختيار الأهداف الملائمة لظروف وماديات المؤسسة ودراستها للفرص والتهديدات الممكنة مواجهتها لتمكينها من التوسع والمرونة عندما بخطى راسخة نحو مستقبلها الواعد.

#### • الفرع الأول: مفهوم الأهداف الإستراتيجية وخصائصها

تهدف الأهداف الإستراتيجية إلى توجيه المؤسسة الخدمائية نحو تحقيق رؤيتها بطرق فعّالة ومختلفة، مما يجعل مفاهيمها متعددة ومتنوعة ومن هنا تطرقنا إلى عدة تعاريف، وبعض خصائص الأهداف الإستراتيجية في هذا الفرع:

#### أولاً: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

- تمثل الإستراتيجية وثيقة رسمية تعكس فلسفة وأفعال المنظمات (الشركات والمؤسسات العامة والخاصة) وخططها وبرامجها التي ينبغي تبنيها لغرض تحقيق رؤيتها المستقبلية وما تتطلع للوصول إليه في المستقبل ضمن إطار عالم يتغير بتسارع شديد ومستجدات لا بد من الإحاطة بها، وهي تستهدف ضمان موقع متميز بين المنافسين أو البقاء والنمو في أقل تقدير. (صلاح عبد القادر، 2021، صفحة 16)

- والإستراتيجية في اللغة العربية، ترجمة للمصطلح Strategy الموجود في اللغة الإنجليزية، و هي تقابل مصطلح Strategic الموجود في اللغة الفرنسية وstrategos في اللغة اليونانية تاريخياً.....والتي كانت تعني فن قيادة القوات وإدارة العمليات أو فن الجنرال the art of the general

وذلك لكونها نشأت أصلا ضمن المفاهيم العسكرية في مجال القيادة والمناورة وإدارة المعارك. (صلاح عبد القادر، 2021، صفحة 17)

- وأيضا هي عبارة عن إجراء يتخذ لتحقيق أهداف المنظمة، تعبر عن توجه عام للمنظمة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل، كما أنها عبارة عن مخطط القرارات في منظمة تظهر أهدافها وغايتها، وتحدد السياسات والخطط الأساسية لتحقيق هذه الأهداف وتحدد الأعمال التي ستقوم بها المنظمة ونوع المنظمة التي تريد أن تكون والمساهمة التي تخطط لتقديمها إلى المساهمين وعملاء المجتمع ككل. (حكمت و محمود محمد، 2021، صفحة 12)
- ويعرفها البعض بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين. (محمد محمود، 2003، صفحة 12)

#### ثانيا: تعريف الأهداف الإستراتيجية.

- تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وهي أيضا نتائج معينة مرغوبة ومستهدفة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل انجاز رسالتها الأساسية كما ينظر إليها أنها تمثل الغايات والنهايات التي تسعى المؤسسة إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حاليا ومستقبلا وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل وفحص وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية ويشير مفهوم الأهداف الإستراتيجية إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد العرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الأهداف إلى رسالة المؤسسة، كما يشير المفهوم إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. (نبيل، 2015، صفحة 89)

- تعرف أيضا بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة والغير المنظورة وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة. (عبد العزيز، 2011، صفحة 39)

■ هي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط كما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوه. (Daft, 1992, p. 37).

■ تمثل القرارات و القواعد التي تمكن الإدارة من توجيهه و قياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب و حددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات انجازها. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001, p. 317)

ومنه ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأهداف الإستراتيجية على أنها أهداف طويلة الأمد التي تحددها المنظمة او الكيان لتحقيق رؤيتها ومهمتها الرئيسية، تتميز بكونها محددة، قابلة للقياس، متوافقة مع رؤية المنظمة، تشكل الإطار الذي يوجه القرارات والأنشطة لتحقيق التطور النمو المستدام للمؤسسة.

### ثالثاً: خصائص ومعايير الأهداف الإستراتيجية

تتأثر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بعدة عوامل وظروف محيطة بها فهي تعتمد على العديد من الموارد والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، ولكي تكون هذه الأهداف جيدة يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص وهي: (صالح عبد الرضا و احسان دهش، 2015، صفحة 215، 216)

- التحديد (specificity): المقصود معرفة النتيجة التي يريد الوصول إليها في وقت زمني محدد، فكلما كان الهدف واضحاً وسهلاً كلما كان الوصول إلى إستراتيجية جيدة وملائمة بسهولة.
- المرونة (flexibility): يمكن التغيير فيها مع التغيير الذي يحدث في بيئة المؤسسة ويجب التعامل معها بحذر لأن أي تغيير يطرأ يتطلب تعديل في استراتيجيات و خطة العمل.
- القابلية للقياس (Measurability): أي هي قابلة للقياس بمعنى تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، وبهذا تكون الأهداف جيدة وهي ترتبط بالتحديد وعملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.

- القابلية على التحقيق (Attanability): على الرغم من الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون بنفس الوقت واقعية وقابلة للتحقيق بالمزيد من الهمة والمثابرة.
- التوافق (Conquency): يجب أن تكون الأهداف مشابهة لبعضها البعض فلا يجب أن تكون أحد الأهداف مؤدية إلى إعاقة تحقيق أهداف أخرى بشكل كامل ففي حالة الاختلاف بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.
- القبول (Acceptability): من الأشياء المهمة أن يكون مبدأ المشاركة ثابتا في المؤسسة بهذا يكون القبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن انجازها بل من قبل مختلف أصحاب المصلحة لضمان التزام الجميع اتجاه تحقيق الأهداف الجيدة.
- التركيز على النتائج (Results focuse) يعتبر النشاط من أهم الوسائل التي يتم من خلالها تطبيق الأهداف بشكل جيد فلماذا يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج و ليس على النشاط.

● الفرع الثاني: أنواع وأهمية الأهداف الإستراتيجية

تشمل الأهداف الإستراتيجية عدة أنواع وكل نوع له دوره الخاص مما يميز أهميتها في المؤسسة:

أولا: أنواع الأهداف الإستراتيجية:

تتمثل أنواع الأهداف الإستراتيجية فيما يلي: (محمد، 2016، صفحة 282، 288)

حسب المستوى الإداري بالمؤسسة: وتنقسم الأهداف حسب المستويات الإدارية إلى:

أ- أهداف خاصة بالإدارة العليا: تتمثل فيما يلي:

- الرسالة؛

- الغاية العامة : وهي تتميز بكونها عامة وشاملة وتمثل ترجمة الرسالة في تحقيق هذه

الغايات لتحقيق رسالة المؤسسة .

ب- أهداف الإستراتيجية: وتشمل:

- الصيانة العامة للنتائج الكلية التي طلب تحقيقها ؛

- الإدارة العليا تصنعها على مستوى الإدارة المنظمة ككل؛

- ذات أجل طويل ليس لها نهاية محددة.
- ت- أهداف خاصة بالإدارة الوسطى:
- الأهداف التكتيكية أو الأهداف الإستراتيجية الوظيفية؛
- الأهداف التشغيلية؛
- ث- أهداف وظيفية (تفصيلية): تنص على العديد من القواعد من الناحية الإستراتيجية والتفصيلية:
- يتشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى؛
- متوسطة الأجل و هي محددة النهاية؛
- تصاغ على مستوى القطاعات الإدارية؛
- هي مشتقة من الأهداف الإستراتيجية وهي أكثر تحديدا؛
- من خلالها يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ج- أهداف خاصة بالإدارة المباشرة (الأهداف التنفيذية):
- يتشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى مع الإدارة المباشرة ؛
- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد؛
- هي أكثر تفصيلا وتحديدا وتشق منها الأهداف التكتيكية ؛
- هي من الأساليب التي تحقق أهداف الإدارة الوسطى أي الأهداف التكتيكية وهي قصيرة الأجل.

ثانيا:أهمية الأهداف الإستراتيجية هي: (فاطمة، بدر و معاذ، صباغ، 2020)

- تعمل الأهداف الإستراتيجية على التعريف بالمنظمة الخاصة بالبيئة التي تعمل بها؛
- تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تتوافق مع المواقف التي تواجهها الإدارة العليا؛
- تقوم بوضع صيغ ومقاييس كمية لتقييم الأداء التنظيمي في حدود إطار زمني يتناسب مع إمكانية تحقيق الهدف الدوري؛
- تعتبر الأهداف الإستراتيجية نقطة نهاية التي تلتقي فيها مدخلات العملية؛
- تعمل على تحديد أدوار الأفراد والأقسام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- الفرع الثالث:عموميات حول المؤسسة الخدمائية

تلعب المؤسسة الخدمائية دورا أساسيا في تنمية الاقتصاد حيث تسعى جاهدة لتعزيز مكانتها وذلك بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات.

#### أولا: مفهوم المؤسسة الخدمائية

- عرفها كرون روس بأنها شركات ومؤسسات معينة ومختصة بشكل عام بتقديم الخدمات وتعد نفسها مؤسسة خدمائية. (كنزة، حامدي و سامية، عواج، 2020، صفحة 445)
- وتعرف المؤسسة الخدمائية على أنها منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية برسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الربح. (عبد الجابر، قداري، و طيب، 2019، صفحة 97)
- وعرفت أيضا على أنها " هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع فالشركات والمؤسسات العاملة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات مختلفة الأنواع من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهاراتهم لإيصال الخدمة إلى الزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، المستشفيات...الخ. (عزوز، وافية، 2019، صفحة 06)
- ويقصد بالمؤسسة الخدمائية كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة: الفنادق، والمطاعم، والمستشفيات، والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة. (بن عيشاوي، 2006، صفحة 08)
- تعرف المؤسسة الخدمية بأنها تلك المؤسسة التي تقوم بإنتاج خدمات غير ملموسة مثل البنوك الفنادق وشركات التأمين ومؤسسات الطيران وشركات المقاولات . (بلمهدي، واقع العلاقات في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة بريد الجزائر، 2018، صفحة 53)
- كما هي منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون

كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة. (ريوقي،

2012، صفحة 07)

### ثانياً: خصائص المؤسسة الخدمائية:

تتميز المؤسسة الخدمائية بعدة خصائص أهمها: (بلمهدي، نبيلة، 2018، صفحة 55)

- تحتاج المؤسسة الخدمائية إلى صحة المعلومات والمراقبة الدقيقة وتعتبر هذه الميزة من أهم الميزات التي تتميز بها المؤسسة الخدمائية بسبب طبيعة منتجاتها المعنوية أي الغير الملموسة فهي تحتاج إلى التخطيط لأنشطتها التسويقية أكثر من غيرها، وهي مؤسسة يجب أن يكون طبيعة عملها متفاعلا ومتفطن لما يحدث في محيطها الخارجي خاصة في التطورات والمنافسة حتى تعرف حاجة زبائنها التي بطبيعتها غير مدركة بالحواس وتنتج وتستهلك في آن واحد؛
- تتميز المؤسسات الخدمائية بتلبية متطلبات عملائها لكسب ثقة كل زبون ويكون لهم دور في إنتاج الخدمة دون امتلاكهم لها، مع صعوبة تحديد نوع الخدمة، كما تطرقنا في خصائص الخدمة أن إنتاجها يتوقف على أهمية طبيعة العملاء و طبيعة عارض الخدمة؛
- أنشأت هذه المؤسسات من اجل تلبية متطلبات وأغراض معينة ومصالح الزبائن وتسعى إلى تحقيق الإستراتيجية بشكل عام.
- تعمل المؤسسات الخدمائية بتغيير الأشياء التي تدخلها منها المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، لكنها محسوسة في صورة أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة وهذا ما يترجم على صورة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات الخدمائية.
- تتعرض المؤسسة الخدمائية بشكل كبير إلى المنافسة و التقليد المرتفع فهي تعتمد على ثلاث عوامل و هي: (هاني حامد، 2005، صفحة 58)

✓ مدى تميز الأفراد الذين يعملون في المنشأة أو المؤسسة؛

✓ جودة الخدمات المقدمة التي يقدرها العملاء حسب مستوى تقديمه؛.

✓ طريقة تقديم الخدمة و مدى استعمال الأمثل للتكنولوجيا لتسهيل الخدمة.

• فرع الرابع: مراحل المؤسسة الخدمائية وتصنيفها.

لقد عملت المؤسسة الخدمائية على اختراق العديد من الأسواق حيث أصبح من الضروري أن تحافظ على مكانتها واستمراريتها وذلك من خلال التواصل مع زبائنها والاتصال بهم ومعرفة رغباتهم وتوقعاتهم اتجاه الخدمة المقدمة ولوصول المؤسسة الخدمائية لذلك فهي تمر بالعديد من المراحل وهي: (عقيلي، 1996، صفحة 200، 201)

أولاً: مراحل المؤسسة الخدمائية

تمر المؤسسة الخدمائية في دائرتها الاقتصادية بعدة مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: مؤسسة الأصل

من خلال هذه المرحلة ستعمل المؤسسة على إنتاج نوع محدد من المنتجات فيتضح أنها بحاجة لتقييم عرض جديد للخدمات عن طريق التنسيق بين مجموعة من الوسائل المادية أو المعنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقاً ولكن بتكوين مختلف وتركيبية مختلفة والسعي حول شغل وظائف جديدة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الالتزام بالخطوات التالية:

- نشر أهمية ومفهوم الخدمة داخل المؤسسة؛

- تحديد المستوى المطلوب لتقديم الخدمة وعرضها بطريقة مميزة؛

- تحديد الشرائح المستهدفة؛

- تحديد نظام الإنتاج ووضع حيز التنفيذ داخل المنظمة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على

قدرة وكفاءة المؤسسة؛

- المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم الرشيد للتعليمات

إن هدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة هو اختيار الصيغة أو الطريقة التنظيمية التي تسمح لها بتجديد وإنتاج الخدمة الأصلية للمنظمة بما يضمن إنتاج أكبر للخدمات واكتساب المزيد من العملاء وفي هذه المرحلة، يجب على المنظمة الخدمية الالتزام بخطوات محددة وهي:

- يتضمن تطوير الأنشطة الإنتاجية المختلفة لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة؛

- تحديد خيارات الإنتاج المختلفة المتاحة؛

- التركيز على الاحتياجات المالية للمؤسسة وتجديدها من خلال البحث عن مصادر تمويل مختلفة ومتنوعة.

- المرحلة الثالثة: النمو

في هذه المرحلة يجب على المنظمة تقديم الخدمات بشكل سريع، بحيث يصبح اهتمامها هو توسيع نطاق العمليات، وذلك من خلال زيادة في توسيع حجم النشاطات لتغطية السوق المحلي بالكامل من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الإعلام وتوزيع المنتجات بين عدة مناطق جغرافية وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة القيام بالخطوات التالية:

- الانتقاء الجيد لمصادر التمويل المختلفة بعناية بهدف تغطية النفقات وتكاليف التوسع والنمو.

- إتباع الطريقة الأنسب للنمو والتوسع من خلال إنشاء فرع جديد في منطقة جديدة أو شراء مؤسسة قائمة من قبل.

- بناء شبكة فعالة قائمة على المهارة والكفاءة وذلك من خلال التحديد الجيد لادوار موظفي المؤسسة.

- إرسال معايير التسويق للمؤسسة على سبيل المثال: الاتصالات، المراقبة، الإدارة، الجودة، والتسيير، والموارد البشرية وغيرها.

- المرحلة الرابعة: النضج

و يجب على المؤسسة الخدمائية أن تكون قادرة على:

- الحفاظ على عملائها من خلال تطوير سياساتها التسويقية والاتصالية والتميز في عرض وتقديم خدماتها من أجل التصدي للمنافسة. (الاختبار الأمثل لاستثمار والاستعمال المؤسسة بأفضل طريقة)؛

- إمكانية المؤسسة من تحديد الخدمة والقدرة على التطوير منها وتنويعها (الاهتمام بإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة).

- المرحلة الخامسة: الانحدار أو الاستمرار في البقاء

بعد مرور المنظمة الخدمائية بالمراحل الأربع المذكورة مسبقا، فهناك احتمال أن تدخل المؤسسة الخدمائية في مرحلة الانحدار قد يكون مؤقتا في حال اتبعت المؤسسات كل التعليمات الواردة مسبقا من خلال تلك المراحل حتى تتمكن المؤسسة من تجنب البقاء في هذه المرحلة (الانحدار) لتستمر المؤسسة الخدمية وذلك من خلال:

- البحث عن طرق حديثة لإدخال تعديلات جديدة على الخدمة؛
- تطوير خدمات جديدة وذلك من خلال؛
- تأسيس سلسلة الخدمات المتكاملة التي تستهدف نفس العملاء؛
- البحث عن إيجاد أسواق جديدة لفئات معينة من الزبائن؛
- اكتساب زبائن جدد وتوطيد علاقتها بهم وذلك بهدف الرفع من أدائها التسويقي والحفاظ على استمراريتها.

#### ثانيا: تصنيفات المؤسسة الخدمائية

قام كل من haywod et farmer سنة 1988 بتقديم نموذج لتصنيف المؤسسات الخدمائية حيث يقوم هذا النموذج على أساس ثلاث أبعاد وهي: (قواء، 2008، صفحة 04)

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/منخفض)؛
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض)؛
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات الزبون (عالي/منخفض).

أما Kotter فقد صنف المؤسسة الخدمائية كما يلي :

- حسب نوع الملكية :

تنقسم إلى :

- أ- مؤسسات القطاع الخاص : المخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك.
- ب- مؤسسات القطاع الحكومي : الشرطة، المشافي الحكومية .
- حسب السوق الذي تعمل فيه :

تنقسم كالتالي :

أ- مؤسسات تعمل في سوق استهلاكي: (تقديم خدمات شخصية، صرفة مثل القطاع الصحي أو السياحية)؛

ب- مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج .

- حسب مستوى الاتصال :

أ- يوجد مؤسسات ذات اتصال مرتفع وقوي بعملائها (كالمريض و الطبيب)؛

ب- يوجد مؤسسات ذات اتصال منخفض ضعيف بعملائها (وكالغسالات الأوتوماتيكية العامة، خدمات الصرف الآلي الخدمات البريدية)؛

ت- اتصال متوسط (خدمات المطاعم).

#### • الفرع الخامس : عناصر وأهداف المؤسسة الخدمائية

لغرض تحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية يتطلب فهما عميقا لعناصرها وتدراكها، حيث تلعب العناصر دورا أساسيا في الاستمرارية الناجحة لأي مؤسسة

#### أولا:عناصر المؤسسة الخدمائية

أ) الزبون: تعتبر المؤسسة الخدمائية الزبون هو الركيزة الأساسية والعنصر البشري الواجب التركيز عليه والاهتمام به، حيث أن الخدمة لا تتحقق إلا بوجوده (الصخري، 2006، صفحة 32)،ولهذا تمنحه الأهمية البالغة إذ لا يمكنها الاستغناء عنه ولذا يجب على المؤسسة العمل من أجل إرضاء الزبون من خلال اختيار أسواقها المستهدفة بدقة وحذر ومعرفة رغباته وطلباته للتمكن من تقديم خدمات مناسبة له ولتوقعاته بأفضل طريقة خوفا من فقدان الزبون. (صالح محمود، 2002، صفحة 31، 35)

ب) الدعم: ويتمثل في الوسائل المادية الضرورية المستخدمة لتقديم الخدمة حسب احتياجات المنتج لها أو المتلقي (المستفيد منها) فغالبا كلاهما معا للوصول إلى حرية حق الإنتاج واستهلاك هذه الخدمة. (الصخري، 2006، صفحة 32) ويتكون الدعم من عناصر أساسية:

أ- الموارد الضرورية للخدمة : مباني، آلات، أثاث الذي يحتاجهم الموظفون أو الزبائن...الخ.

ب- المحيط: وهو الموقع والمكان الذي يحيط بالوسائل مثلا الديكور....الخ.

ت- العدد: توفير العدد الكافي من العمال لتلبية الخدمة بسرعة للزبون وبدقة، بحثا عن إرضائه.

ث- أعوان الاتصال والاستقبال (الموظفين): هم العمال والمستخدمين في المؤسسة الخدماتي والذين لهم علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة حيث تكون علاقتهم بالعمل مباشرة وهذا ما يجعلهم ذو دور هام حيث يعكسون صورة المؤسسة أمام الزبون. (صالح محمود، 2002، صفحة 31، 35)

ح- الخدمة : وهي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بدرجة الأساس أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري أو منتج ملموس حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل وإشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد. (بشير، 2009، صفحة 38).

خ- النظام الداخلي: هو الجهاز الذي يعبر عن اتجاه المؤسسة الخدمائية حيث يحتوي على إستراتيجية التسويق والتمويل الشخصي والخدمات الشخصية للمنظمة والتنسيق بينهم بشكل متكامل ليكون الجهاز متجانس من حيث العناصر المادية و البشرية اللازمة وهذا ما يعجز الزبون عن رؤيته، حيث النظام الداخلي يؤثر مباشرة على الجانب الظاهري للمؤسسة الخدمائية وذلك من خلال الخدمة المقدمة للزبون. (صالح محمود، 2002، صفحة 33)

د- زبائن آخرون: بما أن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة الخدمائية معروضة للبيع فمن العادة أن يتواجد الكثير من الزبائن في نفس الوقت ونفس المؤسسة كالبنوك والبريد والمواصلات .... الخ. (الصخري، 2006، صفحة 32).

وقد ذكر " دورتي بيتر" بسنة 1959م أن هدف المؤسسة الرئيسي هو خلق الزبون من أجل غزوه بصفة دائمة، فيجب على المؤسسة الخدمائية معرفة احتياجاته ومتطلباته، وطريقة عيشه ودراسة الطرق الممكن استغلالها لإرضائه. (الجرادة، 2009، صفحة 184)

ذ- عرض الخدمة: وهنا ما يتعلق بالعلاقة ما بين العميل وممثل الاتصال ويتضح ذلك لنا من خلال نوعين من الخدمات وهما :

أولا وقبل كل شيء الخدمة القاعدية وتكون عند رضا وتحقيق احتياجات الأولية والأساسية للزبون والتي بدورها تحقق الخدمة الثانية وهي الخدمة المحيطة والتي تحقق قيمة مضافة للخدمة الأولى. (صالح محمود، 2002، صفحة 27)

## ثانياً: أهداف المؤسسة الخدمائية

تسعى المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها: (الطائي و العلق، 2020،  
صفحة 156، 157)

## المصدقية في سوق الخدمات:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج ؛
- إظهار الثقة ومنع صورة المؤسسة من خلال القدرات.

## الضمانات الشخصية:

- توصية صادرة من مصدر موثوق به ؛
- شهادة الزبائن؛
- الانتماء إلى وجمعيات مهنية؛

## الصورة:

- صورة المؤسسة ؛
- العتاد التربوي؛
- مراعاة العوامة الثقافية؛
- ضرورة التوسع والتدويل التسويق:
- فوائد سوق عالمي منفتح؛
- منح امتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات؛
- عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع؛
- منافذ متواجدة في كل أنحاء العالم؛
- تساعد المؤسسة على توصيل خدماتها إلى إنطاق واسع وفي أسواق عالمية ؛
- تحسين المستوى المعيشي وذلك من خلال تحقيق التطور والنمو الاقتصادي؛
- المنافذ :

هي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام والموارد البشرية لها فوائد محفزة تسعى حول تقديم خدمات المسافات البعيدة استقبال المعلومات وخدمات البرمجة الإعلامية وتؤدي المنافذ إلى:

- اللامركزية للشغل ؛

- ارتفاع الصادرات على المستوى الدولي؛

- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث.

مساهمة الخدمات :

- قطاع الخدمات يلعب دور مهم وحيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي؛

- تمثل حصة من اقتصاديات دول العالم كله ؛

- تعبر عن 45% من الناتج المحلي الخام .

تطوير القدرات:

- دعم الجهات الحكومية من خلال حضور الفعاليات أو المؤتمرات التجارية الدولية وإبرام

اتفاقيات الشراكة والعروض القانوني؛

- الموقع الإلكتروني Web هو إحدى الطاقات التي تهمر العملاء وتمنحهم انطبعا جيد.

- الفهارس المهنية؛

- التغطية الإعلامية؛

- الخلافات الإستراتيجية مع الشركات المماثلة.

نستنتج أن المؤسسات الخدمائية تحاول الوصول إلى أهدافها سواء بالأفراد أو المؤسسات أو في

الاقتصاد العالمي ككل ولذلك فإن المؤسسة الخدمائية لا يمكن الاستغناء عنها في عصرنا الحالي لأنها

المقصد الذي يحقق الغايات ويلبي الرغبات .

### المطلب الثالث:فاعلية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

تعكس الرقابة المالية دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية وتعزيز

استقرارها المالي والاقتصادي والمسؤولية المالية من خلال توجيه الأنشطة المالية للمؤسسة مما

يساهم في بناء بيئة مواتية للنمو على المدى الطويل .

● الفرع الأول:فاعلية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أولا:أثر إستراتيجية المالية على الفساد المالي للوصول إلى الأهداف

لا تصل المؤسسات إلى غاياتها وأهدافها إلا بسعي أجهزة الرقابة في محاربة كل مظاهر التخلف والفساد المالي وفي هذه الحالة تحتاج الرقابة إلى أدوات ووسائل للكفاح وهي (بن داود، 2010، صفحة 23):

- أن يتوفروا على مجموعة من القوانين والتعليمات واللوائح وجميع النصوص القانونية اللازمة للقيام بمهمة الرقابة ولا تقوم الرقابة إلا بوجود نصوص قانونية صارمة تضبطها.
- أن يقوموا بعملية المراجعة والتفتيش بأسلوب متميز ودقيق أي القيام بمراقبة الحسابات ومراجعتها وتفتيشها بدقة عالية، وهذا ما نجده بصفة جلية في أجهزة الرقابة الخارجية .
- يعتبر أسلوب التحفيز والجزاءات من الأساليب الفعالة لتحقيق مردودية الرقابة أي يجب تحفيز المتفوقين في مهامهم، ومعاقبة الفاشلين والمقصرين، وهذا من أجل جعل المكلف بالرقابة يحس أنه مراقب وسوف يجازى أو يراقب عن مهمته الرقابية.
- أن يقوم الأشخاص المكلفون بمهمة الرقابة بعمليات تحري الشكاوي المقدمة إليهم وتحليلها والتأكد منها للحكم على صحة المعلومات الواردة فيها من عدمها .
- أن يتمتع المراقبون ببراءة وكفاءة عالية في كيفية تحرير التقارير وذلك حتى تتمكن الأجهزة العليا من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- تطور إداري ينسجم مع التطور التكنولوجي العامل مما يزيد في دقة المراجعة الرقابية وتوسيع أفاق الأهداف.
- الاعتماد على مبدأ الشفافية والوضوح.

#### ثانيا: أثر الرقابة في تحسين الأداء المالي وجودة الأهداف

فعالية الرقابة المالية تؤثر على مدى قدرة المؤسسات في تقليل الانحرافات للنفقات الفعلية عن المقدرة وتحقيق ترشيد الإنفاق كما وجدت الدراسة أن مستوى الرقابة المالية الخارجية يؤثر وبنفس الاتجاه على الأداء المالي مقاسا بمدى وجود وحدة مختصة في الرقابة الداخلية وتوفر المظاهر المختلفة للرقابة الداخلية والتقييم والمراجعة الدورية، وأن الرقابة المالية الدورية الخارجية ونتائج عمل الرقابة المالية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسات مقاسا بالالتزام بالأنظمة والمخرجات المحاسبية الملائمة، بالإضافة إلى أن الأداء المالي في المؤسسات العامة المستقلة يتأثر وبنفس الاتجاه بمستوى الرقابة المالية .

مما سبق نستنتج أن الرقابة المالية على الأداء المالي تهدف إلى تحقيق ما يلي: (يوسف الشميلي،

2017، صفحة 48)

- حماية المال وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب في المال أو سوء الاستعمال سواء كانت أصول نقدية أو غيرها والتأكد من الصحة وسلامة ودقة القيود والمستندات والبيانات المالية الدورية وغير الدورية يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات.
- التأكد من صحة وسلامة سير الأمور المالية وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات المالية، واختبار دقة المعلومات والبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والسجلات لتقرير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع وقوع الانحرافات والأخطاء.
- التأكد من القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تنفذ بدقة وفقا للقوانين والتعليمات المعمول بها وتدقيق هذه القرارات ومتابعة الإجراءات الهادفة إلى حماية موجودات المؤسسة من سوء الاستعمال أو التلف أو الضياع، مع تقديم التقارير المناسبة للإدارة شاملا الأعمال المنجزة مع الأعمال المنوات في المستقبل.
- تقديم الأدلة للمسؤولين أصحاب القرار والعمل على كشف حالات الضعف في الجانب المالي والإداري للمؤسسات.
- التأكد من كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية تطبق من قبل جميع العاملين في المؤسسات، وتقييم الإجراءات والنشاطات المالية وتقديم البدائل المناسبة وتطويرها لتصحيح الإجراءات الغير مناسبة.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وتحديد نوع الانحرافات سواء سلبية أو ايجابية لوضع الإجراءات والتدابير المناسبة لكل نوع.
- فحص الحسابات الختامية والنظر في تقدير مدقي الحسابات الخارجيين والتأكد من صحتها ومراقبة تنفيذ الميزانية بالشكل الصحيح والذي لا يخرج عن قرار تنفيذ الميزانية.
- تحسين الجودة في الإدارة العامة وإدارة المشروعات العامة.
- اقتراح الوسائل المؤدية لتقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مناسبة.

- الحكم على مدى ملائمة الرقابة الداخلية والنظم المطبقة في الجهات الخاضعة للرقابة ومدى كفاءتها في تحقيق أهداف الجهة بكفاءة وفعالية.
- تحديد أوجه القصور والنجاح في الجهة الخاضعة للرقابة .

بناء على النتائج السابقة فان الدراسة توصي إلى:

تحسين التشريعات التي تحكم على الجهات الرقابية الخارجية وكذلك التشريعات الرقابية التي تحكم على العمليات المالية وتنظيم إجراءاتها في المؤسسات، وإعداد الميزانية بشكل يؤدي للوصول إلى أكبر تخفيض ممكن في انحرافات النفقات الفعلية عن المقدرة والعمل على ترشيد الإنفاق مع المحافظة على تحقيق أفضل نتيجة ممكنة لأهداف المؤسسة، و توصي الدراسة كذلك بالعمل على توفير برامج المراجعة والتقييم الدوري والتركيز على مظاهر الرقابة الداخلية لتحقيق رقابة داخلية فعالة، أيضا تحسين وتطوير نظام محاسبة ملائمة لتلبي متطلبات جميع مستخدمي تلك المعلومات المحاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بالرقابة المالية وأثرها على المؤسسات وذلك لتحقيق الاستفادة المثلى من الإنفاق العام وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مؤشرات انجاز الاقتصاد الوطني بشكل عام. (الدوسري، 2011، صفحة 36، 37)

#### • الفرع الثاني: سبل نجاح الرقابة المالية

إن وظيفة الرقابة في شكلها المعقول والمقبول تتصل عموما بالمؤسسة، كما تركز على كل العناصر التي لها صلة بالإنتاج، فهذه الوظيفة هي تحديدا إتباع المخططات والسعي نحو النتائج المتوقع حصولها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ والعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعة إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط وأن فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة نظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل، فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل: مثلا كشف الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ إجراءات تصحيحية وفي هذا الصدد هناك خطوات لوظيفة الرقابة وهي كالتالي: (درغزيني، 2008، صفحة 12)

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

- يشمل نطاق الرقابة تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء والانحرافات ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف الانحرافات وتعديلها، لأنه من النادر جدا أن توافق بين ما تم أو خطط له لتحقيقه وبين ما لم يحقق بالفعل، لهذا تبرز الرقابة من أجل " التحقق من أداء العمل وتنفيذ للبرامج وفق أهداف التنظيم، وفقا للقواعد والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم.
- ولوصول هذا النظام إلى النجاح فينبغي على المديرين أن يتذكروا أنه مصمم فقط لأدوات للرقابة وليس كبديل للإدارة أي لا يحل محلها، وأن هذه الأدوات لها حدود وينبغي تكييفها حسب كل حالة.
- ينبغي أن يحصل إعداد للنظام وإدارته على تعضيد الإدارة العليا ومساندتها لتحقيق النجاح عليه بتطبيق ما يلي:
- الاعتماد على المبادئ العلمية في تنظيم وإدارة نشاط الرقابة المالية؛
- الربط بين كل من التخطيط المالي والتحليل المالي والرقابة المالية ؛
- توفير وسائل اتصال فعالة ونظام متطور يعتمد على الحاسوب؛
- الاعتماد على الكوادر المدربة والمؤهلة؛
- توفير قدر كافي من البساطة والوضوح والمرونة في أساليب الرقابة المالية؛
- و على العموم فالرقابة المالية لها وظيفة أساسية وحساسة داخل المؤسسة في جميع المجالات والنواحي، وبالتالي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتقدمها وتطويرها.

• فرع3: أهمية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

- إن اتساع دور الدولة وزيادة تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية قد أدى إلى زيادة حجم نفقاتها مما تطلب رصد مبالغ كبيرة لتنظيمها في إطار تنفيذ التزاماتها.

لذلك فإن المحافظة على المال العام باتت ضرورية لتنفيذ الموازنة العامة على الوجه الأكمل، فالرقابة أصبحت ركنا مهما من أركان الإدارة في الدولة الحديثة وهي لازمة لكل عمل منظم وقد وجدت الرقابة كضبط لمالية الدولة والتقليل من التجاوزات ومن هنا يمكن تلخيص أهمية الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة لغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهي كالتالي:

**أولا: أهمية الرقابة المالية من الناحية السياسية.**

تتجلى الأهمية السياسية للرقابة المالية في كونها ضمانا احترام إرادة البرلمان في تنفيذ القوانين المالية وما أن البرلمان يمثل إرادة الشعب في تسير أموالها وتوجيهها الوجهة الصحيحة .

**ثانيا: أهمية الرقابة المالية من الناحية الحسابية**

تتمثل بالدقة دون حدوث أي تهاون في تحصيل الإيرادات أو زيادة المصروفات عن المبالغ المحددة ومن ثم التأكد من توافق المنفذ مع المخطط لهذا التنفيذ ويعد هذا الجانب مهما لما يساهم من تسهيل أعمال الرقابة كما أنه يمكن من خلالها معرفة مدى دقة التنفيذ وتوافقه مع التخطيط، وفي حالة ظهور اختلافات بينهما يتوجب على أنشطة الرقابة تحديد الانحرافات وأسباب طبيعة الإجراءات الواجب اتخاذها .

**ثالثا: أهمية الرقابة المالية من الناحية المالية**

تتضح هذه الأهمية من خلال منع الإسراف والتبذير وسوء استخدام الأموال العامة وذلك بالاعتماد على مراقبة المختصين بالالتزام بعقد النفقات وتحصيل الإيرادات من خلال وضع آليات محددة للمراقبة والتدقيق . (سيروان، 2008، صفحة 77،78).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: اللغة العربية

• دراسة (بناصر، 2017) بعنوان "الرقابة المالية وأهميتها الاقتصادية في ظل عصره النظام المالي العمومي".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى أهمية الرقابة المالية في المجال الاقتصادي في ظل عصره النظام المالي العمومي من خلال التطرق إلى مفهوم الرقابة المالية القائم على التأكد والتحقق من صحة وسلامة العمليات المنفذة ومدة توافقها مع الخطة المقررة في الموازنة العامة للدولة والتي ترتبط بنموذج الموازنة المعتمدة في تخطيط واستخدام المال العام حيث قامت هذه الدراسة بوصف لنا مجموعة من الأنماط وأساليب للموازنة العامة عبر الزمن مثل الرقابة المطابقة القائمة على التأكد من أن التنفيذ يتم حسب القوانين والأنظمة المعمول بها حيث جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية عصره النظام المالي العمومي لأهمية الرقابية من جهة ودوره في تفعيل دور أجهزة الرقابة المالية العامة من جهة أخرى.

كما أظهرت نتائج الدراسة بالاعتماد على المنهج الاستقرائي والوصفي عن طريق توزيع الاستبيانات إلى:

- أن منطق الرقابة المالية تغير من مجرد التأكد من شرعية ومطابقة العمليات المالية للقوانين والأنظمة السارية التي تهدف إلى اكتشاف المخالفات المالية وتعريض أصحابها إلى العقوبات المناسبة إلى رقابة الأداء التي تضمن تحسين التسيير العمومي من حيث الفعالية، الكفاءة والاقتصاد وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة .

-إن النظام الرقابي الفعال لديه العديد من الخصائص والمقومات التي تجعله قادرا على تأكيد دوره في مجال حماية المال العام ومحاربة كل الانحرافات والمخالفات المالية.

-وأكدت الدراسة على الإسراع بتطبيق مشاريع العصرنة لتحقيق الرقابة الاقتصادية.

■ دراسة (محمد حمدي، 2019) بعنوان "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمنظمة" مقال علمي

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( التوافق أو المحاذاة ، ترتيب الأولويات، الأدوار و المسؤوليات، التفاعل والتآزر، القدرات القيادية )، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد الباحث أيضا على استخدام أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية، يمكن أن تساهم في تفسير قدره الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتوصلت الدراسة الى :

أن تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تحقيق توافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف؛

أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة عملية تستهدف تحقيق التلاؤم مع المتطلبات المستهدفة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية ؛

أن ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

● دراسة (قريش، محمد، 2020) بعنوان "دور المراقب المالي في مراقبة الإنفاق العمومي".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى استعمال الرقابة المالية كوسيلة أو أداة لحماية المال العام من التبذير والاستخدام السيئ للأموال في اغلب دول العالم ومهام المراقب المالي سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وان الرقابة تعد من الرقابات الوقائية لأنها تقوم بمراقبة

النفقات العامة قبل صرفها من طرف الأمر بالصرف ولقد جاءت هذه الدراسة لحل الإشكالية المتعلقة بالدور الذي يقوم به المراقب المالي في محافظة ومراقبة الإنفاق العام من خلال دراسة حالة ولاية تلمسان.

حيث توصلت الى النتائج من خلال جمع البيانات وتوزيع الاستبيانات وبالاعتماد على المنهج الوصفي إلى :

-إثبات الدور المهم الذي يقوم به المراقب المالي في مراقبة وترشيد الإنفاق العام بالتنسيق مع أجهزة الرقابة المالية الأخرى وتعمل على حماية مال العام للدولة؛

- من الضروري أن تكون أجهزة الرقابة المالية مستقلة عن مختلف السلطات؛

- ضم العديد من الأنظمة والأدوات الحديثة للرقابة المالية.

• دراسة بعنوان (نهاد، 2020) "تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمائية".

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أهمية تسويق الابتكار في المؤسسات الخدمية وتأثيره على قدرتها التنافسية، تمت هذه الدراسة على عدد من شركات التأمين الرائدة في الجزائر والتي تتمتع بخبرة طويلة في السوق، بما في ذلك شركة التأمين الجزائرية (SAA)، وشركة التأمين وإعادة التأمين الجزائرية (CAAR)، وشركة التأمين الجزائرية الشاملة (CAAT).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها اعتمادا على متغيرين المتغير المستقل وهو تسويق الابتكار إما المتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• تقوم الشركات في محل الدراسة بممارسات تسويقية من اجل طرح منتجات جديدة في السوق؛

• إدراك المؤسسة الخدمائية لضرورة دمج الابتكار في ثقافتها؛

- عدم تتبع جميع خطوات تسويق الابتكار يؤثر على جودة المنتجات التأمينية المطروحة في السوق؛

- دراسة (محمود و ستار، 2021) بعنوان "العلاقة بين أبعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة".

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة والمتمثلة في (التعويض، سرعة الاستجابة، الاعتذار، المبادرة، تحديد المشكلة) والأهداف الإستراتيجية للشركة متمثلة في (الربحية، النمو، خدمة المجتمع، رضا العاملين) في شركة التأمين الوطنية، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) في احتساب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط، اختبار، التباين  $X^2$ ).

توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة والأهداف الإستراتيجية للشركة؛
- أظهرت نتائج البحث إلى أن هناك اتفاق من قبل العينة المبحوثة وبدرجة عالية جدا (التعافي الاستراتيجي للخدمة وأبعاد الأهداف الإستراتيجية للشركة)؛

## المطلب الثاني: الدراسة باللغة الفرنسية

## • دراسة (zair, 2013) بعنوان: "le balanced scorecard :Mesurer la performance".

بينت الدراسة على أن البطاقة المتوازنة (BSC) هي نظام لإدارة وقيادة الأهداف الإستراتيجية يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف الجوانب. يتم استهداف ال BSC لفرق الإدارة، والمديرين، وفرق العمل، المسؤولين، تطورت الحاجة لل BSC نتيجة لعدم كفاية الأهداف المالية وحدها كمؤشرات للأداء، حيث لا تستطيع تقديم صورة شاملة تلتقط فيها قيمة العوامل غير المادية مثل الدافعية ورضا الموظفين، بالإضافة إلى توفير مؤشرات حول الأداء التاريخي. يُمثل ال BSC بالتالي تبنياً لنظام إدارة جديد يعتمد على مبادئ التواصل الاستراتيجي ومواءمة الإجراءات مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

## • دراسة (belabdelli, 2018) بعنوان "Audit comptable et objectifs stratégique de l'entreprise « cas des entreprises industrielles »

• تتناول الدراسة التفاعل بين التدقيق المحاسبي والتدقيق الداخلي في قيادة إستراتيجية الشركة. حيث بينت الدراسة أن التدقيق المحاسبي يمثل نشاط الرقابة على الأعمال المحاسبية والبيانات المالية للشركة أو المؤسسة الصناعية، ويركز التدقيق المحاسبي على التصديق على الميزانية العمومية وبيان الدخل، ويستند إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية هي الانتظام والصدق والإخلاص في إعداد الحسابات السنوية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- انه يمكن التمييز بين نوعين من التدقيق: التدقيق الداخلي والخارجي يتضمن التدقيق الخارجي التدقيق القانوني والتدقيق التعاقدية، بينما تهدف الرقابة الداخلية إلى تقديم الدعم في منع المخاطر والسيطرة عليها.
- يتم توجيه التدقيق المحاسبي بناءً على أهداف إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الكفاءة والاستعداد للحكومة.

▪ دراسة (Korso & Guentouh, 2019) بعنوان " **Le contrôle des finances publique entre réalité et ambition de performance** " .

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الرقابة المالية العامة ومقارنتها بين الواقع والطموح ومعرفة مدى قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجه الاقتصاد الجزائري في إطار سعيه لتلبية احتياجات المجتمع وذلك في ظل القانون الأساسي للمالية LOLF (إصلاح الميزانيات).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأخر الجزائر مقارنة بالدول المتقدمة في تطبيق الرقابة على الأداء.
- يجب على الجزائر الابتعاد على محاكاة الأنظمة الانجلوسكسونية في تطبيق الرقابة ومراعاة البنية المجتمعية والثقافية والاقتصادية والتاريخية.

• دراسة (Chehat & Rezig, 2021) بعنوان " **la loi de règlement budgétaire** " .

توصل الباحث أن الرقابة المالية العامة في الجزائر تتم عبر نوعين من الضوابط :

أولاً: الرقابة قبل تنفيذ موازنة الدولة وهذا يتم من خلال التصويت على قوانين المالية الأولية والتكميلية، بجانب الرقابة المحاسبية والمالية.

ثانياً: تتم الرقابة بعد تنفيذ الموازنة وهي تشمل التفتيش المالي العام وديوان المحاسبة، بالإضافة إلى التصويت على قوانين تنظيم الميزانية حيث يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تحقيق مبادئ شفافية المالية العامة وتحسين أداء إدارة المالية العامة من خلال زيادة كفاءتها.

▪ دراسة (Gherbi, 2023) بعنوان " **Mechanismes de contrôle financier des maechés publics dans les budgets des collectivités locales (commune comme modèle)** " .

قامت هذه الدراسة باستعراض آليات الرقابة المالية القبلية على الأسواق العامة، مع التركيز على دور البلدية كنموذج قامت البلدية بتطبيق الرقابة بشكل تدريجي على نفقاتها بدءاً من عام 2010 وتم تعميمها لتشمل جميع بلديات الجمهورية في عام 2013، عقب نشر المرسوم الرئاسي رقم 15-247 الذي ينظم المشتريات العامة وتفويضات المرافق العامة، أظهرت الدراسة بوضوح العلاقة بين الرقابة المالية القبلية والرقابة على المشتريات العامة، ونجحت في تحقيق ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن الرقابة الداخلية والخارجية للعقود العامة تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من دور الرقابة المالية القبلية في حماية الأموال العامة.
- كما أشارت الدراسة إلى أن التشريعات الحالية المتعلقة بالمشتريات العامة تشكل أداة فعالة لتحسين عمل هذه الآليات من خلال تعزيز الشفافية وتجنب من الأخطاء وتصحيحها وتم تحديد العقبات والتحديات التي تقف أمام فعالية هذه الآليات واقترح الحلول المناسبة لزيادة فاعليتها، بهدف حماية المال العام من الفساد.

### المطلب الثالث: الدراسة باللغة الانجليزية

- دراسة (KOUTER, 2020) بعنوان "Financial control and its role the performance of public institution and companies".

تهدف هذه الدراسة إلى قيام السلطة التنفيذية بالإشراف على تنفيذ الإنفاق العام من خلال مؤسسة راسخة من أجل وضع المؤسسات على مسار جديد للحوكمة المالية العامة ولهذا تتكاثر في منظمات متنوعة الشخصية القانونية والاستقلال المالي وهذا يشير إلى أن قوة المالية العامة أصبحت أكثر انتشاراً في يومنا هذا، وهذا ما يفسر المعنى الواسع لعبارة المالية العامة، حيث تعتبر الرقابة المالية من قبل الدولة على شركات المؤسسات العامة خطوة حاسمة، مما يسمح للدولة

بضمان استخدام هذه الموازنات المخصصة بشكل فعال وبكفاءة حتى تكون المؤسسات العامة قادرة على تحقيق الأداء..

وتوصلت المقالة إلى النتائج التالية:

- السيطرة على الأموال العامة أداة قوية لمساعدة السلطات العامة وضمان حسن سير الأموال العامة.
- وضع وتنفيذ قرارات الميزانية من خلال التشريعات الجديدة وأساليب الإدارة.
- تعزيز الإدارة العامة والتحديث، وضمان تدقيق وانتظام قرارات الميزانية من خلال الرقابة المالية.
- دراسة (Andrii, Khmelkov, 2021) بعنوان "financial institution and financial control".

تظهر الدراسة أن مؤسسة الرقابة المالية قد وضّحت أهمية حدود تطبيقها في المجتمع، حيث يركز تطبيقها المباشر على تشكيل وتوزيع واستخدام الأموال العامة إذ يُبين الباحث أن لدى مؤسسة الرقابة طبيعة ثنائية تُسمح لها بالتمييز بين شكلها الرسمي وغير الرسمي والعمل على تحسين كفاءة استخدامها.

يرتبط المحتوى الغير الرسمي لمؤسسة الرقابة بالأخلاق المالية للمجتمع وأعضائه، بينما يتعلق الشكل الرسمي بكفاءة ممارسة وكلاء مؤسسة الرقابة وعناصر هيكلتها لصالح المجتمع من خلال مكاسب مالية وقد أظهرت الحسابات أن المنفعة العامة لمؤسسة الرقابة تتحدد من خلال الفوائد المالية والمؤسسية لعملها تسمح بالتأكد من عملها بناءً على هذه النتائج تقترح الدراسة إلى:

- استكشاف طرق متعددة للتغلب على الخلل الوظيفي القائم وذلك من خلال الرقابة المالية، حيث يُقترح منح المعهد سلطة إضافية لمنع الفساد المالي والحصول على تعويض كامل.

• دراسة (Ferro, 2023) بعنوان: "How controller contributes to corporate strategy".

تهدف الدراسة إلى توضيح أن التنقل في عالم التمويل لا يقتصر فقط على التلاعب بالأرقام، بل يتعلق بفهم دوافع الشركة، واتخاذ قرارات مستنيرة، وتوجيه الشركة نحو مستقبلها حيث أن المراقبين الماليين عنصر أساسي في هذه المهمة، والتأكد من أن كل خطوة مالية تتماشى مع رؤية الشركة.

ومع ذلك هناك اعتقاد خاطئ شائع غالباً ما ينظر إليهم على أنهم مجرد "أشخاص يقومون بالأرقام" بينما الأدوار الإستراتيجية محجوزة للمديرين الماليين ومن هذا المنظور يجب أن يكون المراقبون مجهزين جيداً للتفكير التكتيكي والاستراتيجي مع تطور دورهم فمن المهم تحقيق إمكاناتهم واستغلالها في رحلة متعددة الأوجه للرقابة المالية.

عندما تكون الضوابط المالية قوية وفعالة فإنها تفعل أكثر من مجرد منع الأخطاء فهي تصبح أصلاً استراتيجياً.

يلعب دور الرقابة المالية والمراقب المالي دوراً مهماً في تحقيق إستراتيجية المؤسسة من حيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- اتخاذ قرارات مستنيرة: مع وجود بيانات مالية دقيقة في متناول أيديهم يمكن للقادة اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب ودفع المؤسسة إلى الأمام.
- تخفيف المخاطر: تقلل الضوابط القوية من مخاطر سوء الإدارة المالية والاحتيايل والمخاطر المالية الأخرى التي يمكن أن تعرقل إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين الموارد: من خلال ضمان استخدام الموارد بكفاءة وبما يتماشى مع أهداف الشركة تدعم الضوابط المالية النمو الاستراتيجي والتوسع.
- ثقة أصحاب المصلحة: يتمتع المستثمرون والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرون بثقة أكبر في شركة ذات ضوابط مالية قوية ، مما يؤدي إلى زيادة فرص الاستثمار والتعاون.

▪ دراسة (Opku, Berlinda, Abdul Rauf, & PeterA, 2023) بعنوان: "Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور أنظمة الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والتقارير البحثية المتعلقة بموضوع الرقابة الإستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى :

- أن أنظمة الرقابة الإستراتيجية تمثل أدوات أساسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الشركات والمؤسسات؛

- تشير النتائج إلى أن وضع الإستراتيجية يشكل المفتاح لتطوير وتنفيذ نظام فعال للرقابة؛

- يوفر التخطيط الاستراتيجي فهمًا عميقًا لبيئة الشركة وأهدافها وعوامل نجاحها، بالإضافة إلى وضع خطة عمل إستراتيجية؛

- دراسة (Bambang و Robertus، 2024) بعنوان: "IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD TO ACHIEVE THE COMPANY'S STRATEGIC OBJECTIVES"

تهدف الدراسة إلى تحليل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، ويستخدم البحث منهجًا نوعيًا مع جمع البيانات من خلال دراسات سابقة، وتحليل البيانات المجمعة من خلال عدة مراحل، منها تخفيض البيانات وعرضها واستخلاص الاستنتاجات.

توصلت الدراسة إلى أن :

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساعد الشركة بشكل فعال في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تسهم في وضع روابط جيدة بين الجوانب المالية والعملاء والأعمال الداخلية والنمو والتعلم.

- باعتبار أن ركز نهج بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء الشركة لا يقتصر فقط على الجوانب المالية، بل يُعدُّ أساساً لتقييم إستراتيجية الشركة لتحقيق التحسين المستمر.

- يمكن لهذه المنظورات أن تحقق الأداء الأمثل سواء من الناحية المالية أو غير المالية للشركة

## خلاصة:

بغية الإلمام بجميع جوانب الدراسة تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية، إذ تناولنا في المبحث الأول كل من الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدمائية والعلاقة فيما بينهما.

أما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع الدراسة بغية إثرائها والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، تم ختمنا الدراسات السابقة بمناقشتها و عرض أهم النقاط التي تميزها عن الدراسات الأخرى.



الفصل الثاني: الدراسة  
التطبيقية لميناء بني صاف  
- عين تموشنت -

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى ميناء بني صاف -عين تموشنت-.

و سوف نتناول في هذا الفصل الرقابة المالية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من طرف الميناء محل الدراسة، و اختبار عينة من الموظفين في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع العملي، و ذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات و الاعتماد على برنامج spss و منه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول ميناء بني صاف-عين تموشنت-.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لميناء بني صاف –عين تموشنت-.

## المبحث الأول: عموميات حول ميناء بني صاف

### المطلب الأول: تقديم ميناء بني صاف –عين تموشنت-

إن ميناء بني صاف من أهم الموانئ في المنطقة ومنه سنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التطرق إلى تعريف الميناء، نشأته و تطوره ثم هيكله التنظيمي.

#### - الفرع الأول: التعريف ميناء بني صاف

يعتبر ميناء بني صاف لولاية عين تموشنت واحد من أهم الموانئ حيث يقع على الساحل الغربي للبلاد يتمتع هذا الميناء بموقع استراتيجي مميز، حيث يعتبر مركزا رئيسيا للتجارة البحرية والنقل البحري في المنطقة، كما يتميز ببنية تحتية متطورة تشمل أحواضا للسفن وأرصفت ومرافئ لتسهيل عملية الشحن و تفرغ السمك .

يلعب ميناء بني صاف دورا مهما في دعم الاقتصاد المحلي و تعزيز التنمية الاقتصادية في المنطقة المحيطة به من خلال توفير فرص العمل وتحفيز النشاط الاقتصادي يساهم هذا الميناء في رفع مستوى المعيشة للمجتمع وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

#### - الفرع الثاني: نشأة ميناء بني صاف –عين تموشنت-

اقترن وجود بني صاف بوجود معدن الحديد الذي بدأ استغلاله من طرف شركة مقطع الحديد ابتداء من سنة 1867، كان تصدر منه كمية هائلة نحو انجلترا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وقليلًا نحو فرنسا، كان خام الحديد يستغل مباشرة من سطح الأرض حيث لا يستخرج من باطن الأرض سوى نسبة 12.6 في المائة بلغ إنتاج الحديد المصدر إلى غاية أول جانفي 1930، 17 مليون و981 ألف طن ؛ كان ينقل عن طريق البواخر ذات الحمولة المتراوحة بين ألف وألف وخمسة طن من ميناء بني صاف الذي بني ما بين 1877 و 1880 لاستخدامه في نقل خام الحديد، ودامت أشغال

إنشائه 4 سنوات حيث انطلقت أشغال إنجازه عام 1877 على مساحة قدرت بـ 17 هكتارا و تحول إلى ميناء للصيد في عام 1986 .

وقد مكنت البرامج المختلفة المنفذة ما بين 1986 و 2005 من إعادة تأهيل مرافقه وحمايتها وتعزيزها. كما مكنت أعمال التجريف من إزالة كمية كبيرة من الرمال التي أعاققت حركة القوارب على مستوى المسطح المائي.

### - الفرع الثالث: تنظيم ميناء بني صاف –عين تموشنت-

يوجد بميناء بني صاف ثلاثة مداخل برية، المدخل الرئيسي يخضع لسلطة شرطة الحدود، وتوجد نقطة مراقبة ثانية تابعة لأعوان شركة تسيير الموانئ، بينما المدخلان الآخران مغلقان. كما يتوفر على مدخل بحري تحت سلطة حراس السواحل.

تضمن شركة تسيير الموانئ تواجدًا دائمًا 7 أيام/7 أيام، 24 ساعة /24 ساعة من قبل أعوان الأمن الداخلي وأيضًا مراقبي الميناء (المحلفين قضائيا)، الميناء مسيَّج ويتوفر على خطوط الأسلاك الشائكة و سيخضع قريبًا لنظام المراقبة بالفيديو الذي سيتم تركيبه بعد الحصول على موافقة اللجنة الأمنية الولائية، ويتوفر أيضا على شبكة الخاصة بإخماد الحرائق.

حاليا تقوم مصالح الأشغال العمومية بإشغال الجرف للمدخل البحري للميناء الذي كان يشكل عائقا كبيرا لدخول السفن بسبب تراكم الرمال .

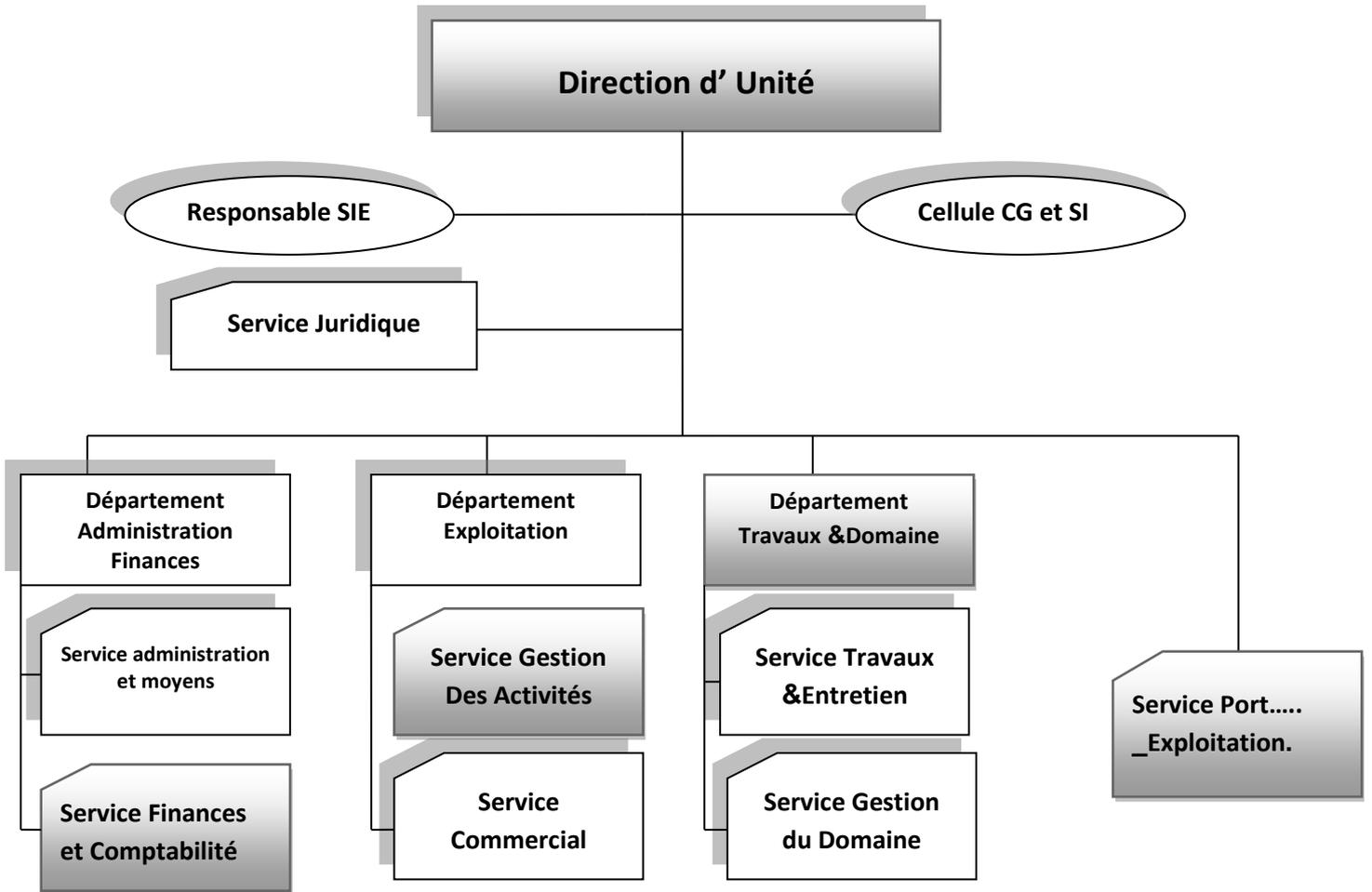
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء بني صاف –عين تموشنت-

يتكون الهيكل التنظيمي لميناء بني صاف من عدة مصالح ومنه ، لدينا الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لميناء بني صاف.

- الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

تقسم إدارة المؤسسة إلى :

الشكل رقم(01-02): الهيكل التنظيمي العام لميناء بني صاف



المصدر: ميناء بني صاف – عين تموشنت.-

-تعريفات الأقسام الموجودة بالهيكل التنظيمي:

**Direction d'Unité:** هي الإدارة المسؤولة عن وحدة ميناء بني صاف و تتضمن مهامها:

- تنسيق الأنشطة اليومية داخل الوحدة؛
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية و المالية داخل الوحدة؛
- توجيه إدارة فريق العمل داخل الوحدة؛

- مراقبة وتقييم أداء الوحدة وتطوير الاستراتيجيات لتحسينه؛
- Responsible SIE:** وهو المسؤول عن نظام المعلومات الإدارية و من مهامه:
- إدارة و صيانة أنظمة المعلومات داخل المؤسسة بما في ذلك البرمجيات والأجهزة وقواعد البيانات والشبكات.
- Cellule CG et SI:** وتعني الوحدة المسؤولة عن الشؤون المالية، **SI:** نظم المعلومات ومن مهامها:
- إدارة الشؤون المالية للميناء بما في ذلك الميزانيات و الحسابات و التقارير المالية ؛
- تطوير وتنفيذ أنظمة المعلومات المالية والإدارية لضمان كفاءة العمليات ؛
- تحليل البيانات المالية وتقديم تقارير والتوجيهات لإدارة الميناء ؛
- تقديم الدعم التقني والتدريب لموظفي الشؤون المالية ونظم المعلومات.
- Service Juridique:** تقدم هذه المصلحة استشارات قانونية وتعمل على معالجة المسائل القانونية المتعلقة بالمؤسسة ومن مهامها:
- إعداد العقود ؛
- مراجعة الاتفاقيات؛
- متابعة القضايا القانونية للمؤسسة؛
- تقديم النصح القانوني لإدارة المؤسسة.
- Département Administration Finances:** هو القسم المسؤول عن إدارة الشؤون المالية والإدارية وهو يقوم بإعداد الميزانيات وإدارة الحسابات والتقارير المالية ينقسم إلى فرعين:
- 1 \_ Service Administration et Moyens:** هذه المصلحة مسؤولة عن إدارة وتنظيم جوانب مختلفة من العمليات الإدارية والسهر على سلامة وفعالية العمل داخل المؤسسة ومن مهامه:
- إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية العامة؛

-إدارة المشتريات واللوجيستيات.

**2\_ Service Finances et Comptabilité**: هذه المصلحة مسؤولة عن إدارة الأمور المالية والمحاسبية يشمل ذلك تنفيذ العمليات المحاسبية اليومية وتسعى هذه الأخيرة على ضمان الامتثال و السياسات واللوائح المحاسبية ومن مهامه :

-إعداد الفواتير ؛

-متابعة الدفعات و التحصيلات ؛

-إعداد التقارير المالية والضريبية؛

-تحليل البيانات المالية وتقديم التوجيهات المالية للإدارة.

**Département Exploitation**: هو قسم الاستغلال في المؤسسة وهو لمسؤول عن تنظيم إدارة عمليات الإنتاج أو الخدمات الأساسية ومراقبة جودة العمليات وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية وينقسم إلى فرعين:

**1- Service Gestion Des Activités**: هذه المصلحة مسؤولة عن تنظيم وإدارة الأنشطة والمشاريع داخل المؤسسة ومن مهامه:

-تخطيط الأنشطة وجدولتها وتنظيمها ومراقبتها لضمان تنفيذها بنجاح وفعالية ؛

-تحليل البيانات، تقديم التقارير حول أداء الأنشطة ؛

-تقديم النصح والدعم للإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

**2- Service Commercial**: هذه المصلحة تعمل على تعزيز تسويق خدمات الميناء وزيادة الإيرادات وتحقيق أهداف النمو التجاري ومن مهامه:

-تسويق خدمات الميناء للعملاء ؛

-إدارة العلاقات التجارية مع العملاء الحاليين وتلبية احتياجاتهم ؛

-التفاوض مع العملاء بشأن الخدمات والأسعار وشروط الدفع؛

-تطوير علاقات جديدة مع العملاء والشركاء التجاريين لتوسيع قاعدة العملاء .

**Département Travaux et Domaine**: هو قسم الأعمال و الممتلكات مسؤول عن إدارة وصيانة الممتلكات والمرافق التابعة للميناء بما في ذلك إدارة البنية التحتية والمباني والمعدات والأصول الأخرى بالإضافة إلى التخطيط للأعمال الإنشائية والصيانة الدورية وينقسم إلى فرعين:

**1- Service Travaux et Entretien**: تسعى هذه المصلحة إلى تقديم خدمات الصيانة

للممتلكات او المعدات ومن مهامه:

- الصيانة الوقائية والتصليحية للمعدات الثابتة والمتحركة داخل الميناء، مثل الرافعات والحاويات والمعدات الأخرى؛

- إدارة الأعمال الإنشائية والتحديثية داخل الميناء، مثل إصلاح وتركيب المرافق الجديدة وتجديد المباني القائمة؛

- تقديم الدعم الفني والصيانة للمرافق الكهربائية والميكانيكية داخل الميناء؛

- تخطيط وتنظيم الجدول الزمني لأعمال الصيانة والإصلاح وتخصيص الموارد اللازمة.

**2- Service Gestion du domaine**: مصلحة إدارة الميناء تسعى الى تنظيم جميع النشاطات

والخدمات المتعلقة بالميناء ومن مهامه:

- إدارة استخدام الأراضي والموانئ في الميناء؛

- تنظيم حركة السفن؛

- تنسيق العمليات اللوجستية لضمان سير العمل بسلاسة؛

- تطوير وصيانة البنية التحتية في الميناء لضمان سلامة وفاعلية التشغيل.

الفرع الثاني:معدات ومرافق ميناء بني صاف-عين تموشنت-

أولاً:معدات الموجودة بالميناء

- رافعة سفن 150 طن/01؛
- آلة شوكيه 03؛
- شاحنات التفريغ 02؛
- حفارة؛
- مجرفة للشحن والتفريغ؛
- قاربين لتنظيف حوض الميناء 02 من نوع Semiligde ؛
- آلة تجريف الرمال من مدخل السفن للميناء،

ثانياً: المرافق الموجودة بالميناء:

- محطات تزويد بالوقود؛
- مصانع الثلج؛
- غرف تبريد؛
- نادي للبحارة؛
- مهجع خاص بالمهنيين؛
- ورشة لبناء وإصلاح السفن؛
- سوق بيع السمك بالجملة؛
- محلات لبيع عتاد الصيد؛
- محلات ذو طابع تجاري؛
- مركز للعلاج.

### المطلب الثالث: خدمات وأهداف ميناء بني صاف –عين تموشنت-

إن الميناء يُعتبر نقطة حيوية في النظام الاقتصادي لأي دولة، يمتاز الميناء بتوفير مجموعة متنوعة من الخدمات والأهداف التي تعود بالفائدة على الاقتصاد، ومنه سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض خدمات وأهداف الميناء:

#### ● الفرع الأول: خدمات ميناء بني صاف-عين تموشنت-

- تقديم الخدمات التي تساهم في تعزيز وتطوير أنشطة الصيد البحري و النزهة ؛
- تحسين ظروف تشغيل الموانئ وملاجئ الصيد لضمان الاستخدام الأمثل، تأمين المساحات والمنشآت وغيرها من الهياكل الفوقية الواقعة داخل حدود موانئها من خلال توفير الظروف المناسبة للمراقبة و السلامة؛
- التأكد من تنفيذ أعمال الصيانة واستخدام وسائل مكافحة الحرائق؛
- التأكد من الإنارة الجيدة داخل الميناء؛
- السهر على صيانة و نظافة الفضائات والمسطحات المائية والتأكد من الالتزام بقواعد النظافة والصرف الصحي داخل الحدود المينائية؛
- التأكد من الالتزام وتطبيق لوائح المرور داخل الميناء؛
- توفير خدمات الصيانة و الإصلاح للسفن والمعدات؛
- تقديم خدمات الجرف والجر والتأمين للسفن؛
- تقديم خدمات الرصيف والمرسى للسفن أثناء التحميل والتفريغ.

#### ● الفرع الثاني: أهداف ميناء بني صاف-عين تموشنت-

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:
- تحقيق أقصى قدر من الأرباح الممكنة لتجنب الوقوع في الخسائر؛
  - تنمية النشاطات و تحقيق الأهداف الإستراتيجية ؛
  - محاولة تخفيض التكاليف ورفع المردودية؛

- الزيادة في عمليات رفع السفن إلى اليابسة والحوض المائي ( mise à sec mise à leau )؛
- توسيع مكان وضع السفن؛
- توسيع مدخل السفن لاستقطاب مجموعة كبيرة من السفن للرسوم بالميناء؛
- تطوير الميناء عن طريق إنشاء ورشات فيها جميع الحرف المختصة بالسفن مع دفع مستحقات الاستغلال للشركة؛
- بناء مكان خاص لوضع السفن بطريقة منظمة مع دفع مستحقات الاستغلال للشركة.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لميناء بني صاف – عين تموشنت-

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 26 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

#### أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

##### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 24 مارس 2024 واستمرت إلى مدى 7 أيام حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة وبعض العمال بالميناء ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدها تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

##### أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بموضوع قيد الدراسات السابقة.

## 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان لجميع العمال ، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى الميناء بغية الاستفسار عن مدى معرفة الرقابة المالية و دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية وبالأخص ميناء بني صاف ولاية عين تموشنت كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

## ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال ميناء بني صاف ولاية عين تموشنت و المقدر ب 46 عاملا لسنة 2024.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة عمال ميناء بني صاف ولاية عين تموشنت و بلغ عددها 46 و كان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 40 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

## 1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: ميناء بني صاف ولاية عين تموشنت.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 24 مارس 2024 إلى 30 مارس 2024.

## 2. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الرقابة المالية.
- المتغير التابع: الأهداف الإستراتيجية.

## المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

### الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 14 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

• المحور الأول: الرقابة المالية.

• المحور الثاني: الأهداف الإستراتيجية.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

### الجدول رقم (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة ، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات و عمال ميناء بني صاف ولاية عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الرقابة المالية"

الجدول رقم (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "الرقابة المالية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.824**	0.000
02	0.868**	0.000
03	0.678**	0.000
04	0.798**	0.000
05	0.678**	0.000
06	0.640**	0.000
07	0.841**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01؛ \* : مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "الرقابة المالية" دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الأول "الرقابة المالية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

## 2.الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " الأهداف الإستراتيجية"

الجدول رقم (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الأهداف الإستراتيجية "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
8	0.802**	0.000
9	0.863**	0.000
10	0.469**	0.002
11	0.621**	0.000
12	0.871**	0.000
13	0.785**	0.000
14	0.894**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " الأهداف الإستراتيجية" ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " الأهداف الإستراتيجية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	14	96%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss .

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو الرقابة المالية والمتغير التابع هو الأهداف الإستراتيجية و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن :

الأهداف الإستراتيجية : (y) متغير تابع

الرقابة المالية (x) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها ميناء بني صاف ولاية عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول و الأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

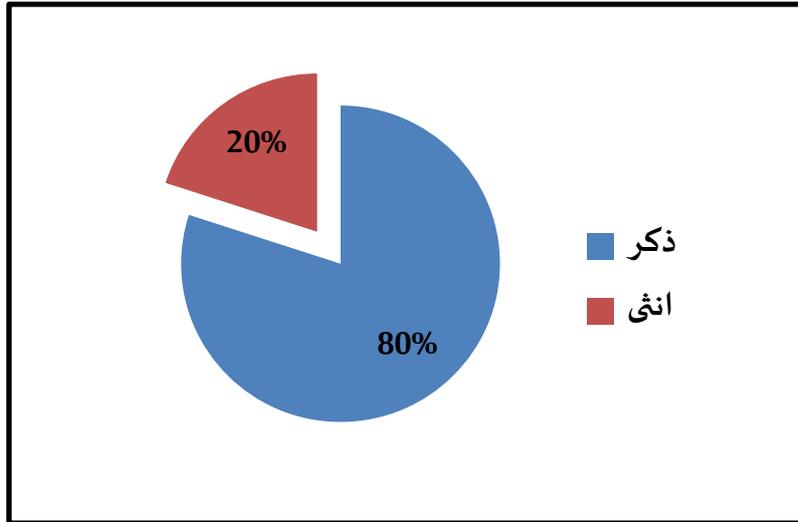
الجدول رقم (02-05):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
80%	32	ذكر
20%	8	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 80% في حين أن نسبة الإناث تمثل 20% و بالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 60%. وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل هذا النوع من المؤسسات .

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

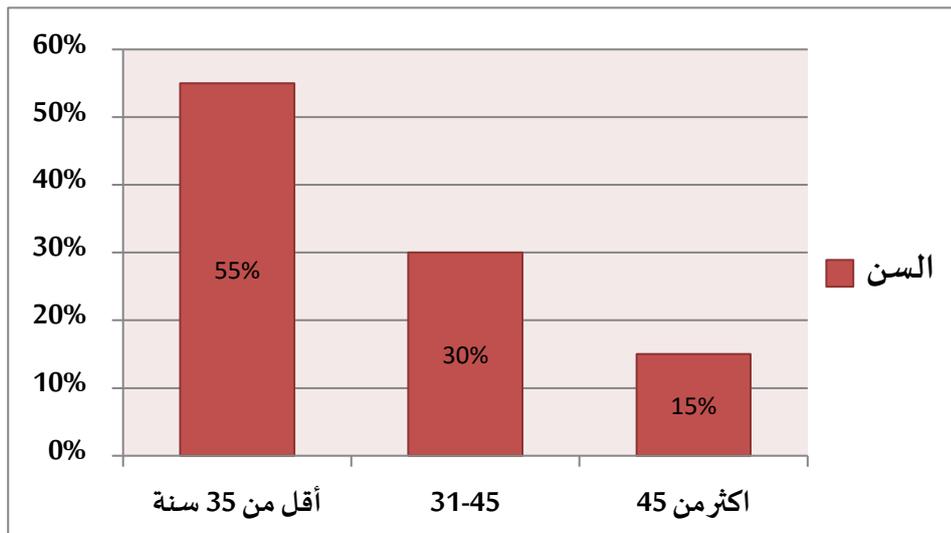
الجدول رقم(02-06): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
35-20 سنة	22	55%
45-35 سنة	12	30%
اكثّر من 45 سنة	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار اقل من 35 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 55% تليها فئة الأعمار من 31-45 سنة و التي تمثل نسبة 30% وأخيرا فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 15% نلاحظ من خلال المعطيات أن الميناء يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الشبابية وأن طبيعة عمل الميناء تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "الدرجة العلمية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

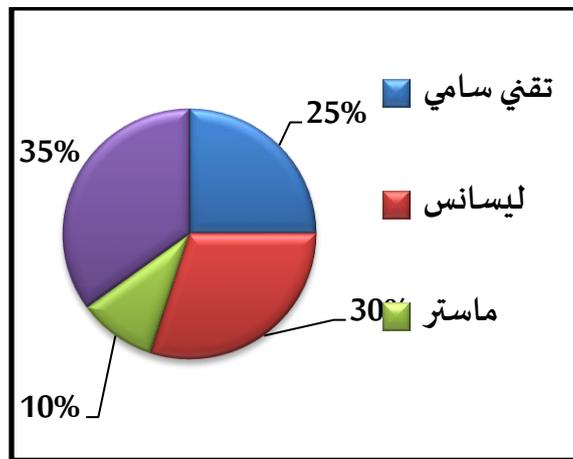
الجدول رقم (02-07): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
25%	10	تقني سامي
30%	12	ليسانس
10%	4	ماستر
35%	14	شهادة أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-4): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة أخرى يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 35% تم شهادة ليسانس و المقدرة بـ 30% تليها شهادة تقني سامي و المقدرة بـ 25% تليها شهادة الماستر بنسبة مقدره بـ 10% و هذا يدل على أن الميناء يقوم بتوظيف أصحاب الشهادات المختلفة بنسب مختلفة ومن الكفاءات العلمية المختلفة.

رابعاً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة المهنية":

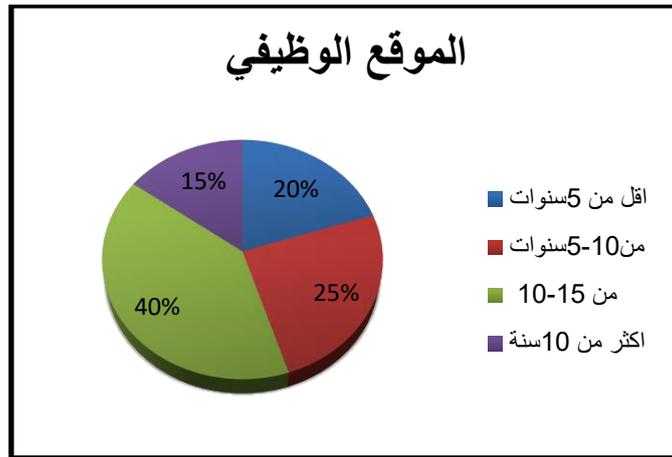
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة في الميناء	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	8	20%
من 05 إلى 10 سنوات	10	25%
من 11 إلى 15 سنة	16	40%
أكثر من 15 سنة	6	15%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في ميناء بني صاف: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات و التي تمثل 54.30% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.7% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات

الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة %11.40 و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة %8.60 .

◆ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارث الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارث الخماسي

الجدول رقم (02-09): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.81	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارث الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "الرقابة المالية"

الجدول رقم (02-10): تحليل عبارات المحور الأول "الرقابة المالية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
1	2	8	4	23	2	3.40	1.033	7	مرتفعة					
	5%	20%	10%	60%	5%									
2	0	8	4	14	14	3.85	1.122	5	مرتفعة					
	0%	20%	10%	35%	35%									
3	0	2	10	12	16	4.05	0.933	3	مرتفعة					
	0%	5%	25%	30%	40%									
4	2	8	8	10	12	3.55	1.260	6	مرتفعة					
	5%	20%	20%	25%	30.0%									
5	0	2	10	16	12	3.95	0.876	4	مرتفعة					
	0%	5%	25%	40%	30%									
6	0	6	2	14	18	4.10	1.057	2	مرتفعة					
	0%	15%	5%	35%	45%									
7	0	4	4	10	22	4.25	1.066	1	مرتفعة جدا					
	0%	10%	10%	25%	55%									
مجموع عبارات المحور الأول														
						3.87	0.861		مرتفعة					

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.87 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ 0.861 وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل أهمية الرقابة المالية في الميناء وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لأغلبية العبارات تراوحت قيمها ما بين 3.40 و 4.25 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري ما بين 1.066 و 1.033، أما العبارة التي حظيت باستجابة كبيرة هي العبارة السابعة

التي أكدت على أن الرقابة المالية تساعد المؤسسة على التصدي من الوقوع في الانحرافات مالية وغير متوقعة ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في ميناء بني صاف تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية فالمؤسسة الخدمائية، حيث تقوم بإدراج هذا البعد في المؤسسة الخدمائية .

المحور الثاني: "الأهداف الإستراتيجية"

الجدول رقم (02-11): تحليل عبارات المحور الثاني "الأهداف الإستراتيجية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
08	2	2	8	22	6	3.70	0.966	7	مرتفعة					
	5%	5%	20%	55%	15%									
09	0	6	10	12	12	3.75	1.056	6	مرتفعة					
	0%	15%	25%	30%	30%									
10	0	2	8	16	14	4.05	0.876	3	مرتفعة					
	0%	5%	20%	40%	35%									
11	0	4	2	16	18	4.20	0.939	2	مرتفعة جدا					
	0%	10%	5%	40%	45%									
12	2	2	8	14	14	3.90	1.105	4	مرتفعة					
	5%	5%	20%	35%	35%									
13	2	6	2	18	12	3.80	1.181	5	مرتفعة					
	5%	15%	5%	45%	30%									
14	2	0	6	8	24	4.30	1.067	1	مرتفعة جدا					
	5%	0%	15%	20%	60%									
مجموع عبارات المحور الثاني										0.846	3.95			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.95 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.846

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة ما بين مرتفعة ومرتفعة جدا ، إذ كانت بعض قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 3.70-4.30، أما العبارات الحادي عشر والرابعة عشر التي أكدت على أن المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين مستوى الخدمة من اجل تعظيم الربح وتحقيق المردودية والاستمرارية كانت درجة الاستجابة مرتفعة جدا حيث قيمة المتوسط الحسابي تراوحت ما بين 4.20-4.30 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور الأهداف الإستراتيجية يميل إلى قبول محتوى .

#### المطلب الرابع: اختبارالفرضيات الإحصائية

##### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $N=40$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

##### • اختبارالفرضية:

لمعرفة دور الرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدماتية في ميناء بني صاف "عين تموشنت"، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات

الخدماتية لميناء بني صاف "عين تموشنت" عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات

الخدماتية لميناء بني صاف "عين تموشنت" عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية).

X1: المتغير المستقل (الرقابة المالية).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

$\mu$ : الخطأ العشوائي

الجدول رقم ( 02 - 12): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط
0.000 <sup>b</sup>	307.809	1	24.858	24.858	بين المجموعات	0.890	0.943 <sup>a</sup>
		38	0.081	3.069	داخل المجموعات		
		39		27.927	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الأهداف الإستراتيجية والمتغير المستقل الرقابة المالية، تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 94.3% و هي درجة ارتباط مرتفعة جدا ، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل الرقابة المالية يفسر 89% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأهداف الإستراتيجية .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.000b أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأهداف الإستراتيجية	الجزء الثابت	0.361		1.722	0.093
	الرقابة المالية	0.927	0.943	17.544	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين الرقابة المالية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية حيث بلغ معامل الانحدار لرقابة المالية 0.927 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الرقابة المالية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.927 من المتغير التابع الأهداف الإستراتيجية .

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 17.544 و هي أكبر من t المجدولة 1.72 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الأهداف الإستراتيجية هو متغير مفسر لرقابة المالية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية لميناء بني صاف –عين تموشنت- مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة المالية على الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدمائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية في

$$Y = 0.361 + 0.927X_1$$

المؤسسات الخدمائية:

## خلاصة:

في ضوء القناعة بأهمية و جود نظام مالي كفاء لضمان استقرار و سلامة واستمرارية المؤسسة الخدمائية ، يبدل ميناء بني صاف جهود معتبرة فيما يخص تدعيم الرقابة المالية بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذه الأخيرة تسعى إلى توفير خدمات ذو جودة عالية .

ومن خلال هذا الفصل تم مناقشة الجانب التطبيقي لغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي و هذا من خلال اسقاط الدراسة المتمثلة في أهمية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية لميناء بني صاف-عين تموشنت- و كذا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات سابقة الذكر.

# الخاتمة العامة



هدف هذا البحث إلى تبيان أهمية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية ، واستنادا لإشكالية البحث التي تمحورت حول دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية ومما سبق تم استعراض الجوانب المشككة لموضوع البحث والمتمثلة في الرقابة المالية كمتغير مستقل، وأيضا الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية كمتغير تابع ، فإننا توصلنا إلى النتائج والتوصيات المقترحة:

#### نتائج الدراسة:

- ✓ تعتبر الرقابة المالية عنصرا فاعلا في نجاح أي إستراتيجية تتبناها المؤسسة؛
- ✓ تلعب الرقابة المالية دورا هاما في إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية ؛
- ✓ إن سلامة المؤسسة الخدمائية و إستمراريتها يكون بقدر وصولها إلى الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ؛
- ✓ توصلنا إلى أن الرقابة المالية لها تركيز قوي من طرف المؤسسات الخدمائية؛
- ✓ ترتكز كل الاستراتيجيات المؤسسة الخدمائية على الرقابة المالية، فهي المفصل بين نجاح أو فشل هذه الاستراتيجيات .

#### توصيات الدراسة:

- على ضوء ما تقدم بإمكان وضع بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد الأطراف و هي:
- ✓ ضرورة زيادة تعميق دور الرقابة المالية في الاستراتيجيات التي وضعتها المؤسسات الخدمائية العامة والخاصة.
- ✓ زيادة الوعي داخل المؤسسات الخدمائية وخارجها عن طريق الارتقاء بالعنصر البشري وبفعالية الرقابة المالية.

✓ توفير الأجهزة الحديثة لنظام الرقابة المالية ليساعد المؤسسة على الحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .

✓ ضرورة توسيع نطاق تغلغل الرقابة المالية في السياسات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات العمومية والخاصة .

# قائمة المراجع



1- المراجع باللغة الأجنبية

- abdallah belabdelli .(2018) .*audit comptable et objectifs strategique de lentreprise* .siences economies . telemcen: univeresite abou bekr belkaid.
- Andrii, Khmelkov. (2021). *financial institution and financial control*. finance banking and insurance. Ukraine: karazin kharkiv national university4.
- Ashlley Ferro 22) .september, 2023 .(*How a financial control contributes to corporate strategy* تم . expensein.com. الاسترداد من
- Daft, R. (1992). *organization theory and design* (éd. 11th Edition). paul: west pub.
- Gherbi, L. (2023). Mécanismes de controle financier des marchés publics dans les budgets collectivités locales "commune commme modèle". *Journal of Advanced Economic Research* , 8(1).
- Gunawan Bambang و ،maria Robertus .(2024) .Implementation of balanced scorecard to achieve the company's strategicobjectives .*Eduvest*.(3) 4.
- Henri Fayol .(1949) .*General and Industrial Mangement 2* الإصدار (New York: Pitmen Publishing Coporation.
- Hitt .Ireland و ،hoskission .(2001) .*strategie mangement* .Winfield ،Etats-Unis: south western college.
- Koontz, H., Donnel, C., & Wehrich, H. (1984). *Mangement* (éd. edition8). New york: Mc graw.
- Korso, T., & Guentouh, I. (2019). Le contrôle des finances publiques entre réalité et ambition de performance. *REVUE ALGERIENNE DE FINANCES PUBLIQUES* , 9(1).
- MOUDEN KOUTER .(2020) .*Financial control and its role the performance of public institution and companies* .ENGK-University Ibn tofaile kenitrra .moroco: ENGK-Université Ibn tofail.
- Ryma Chehat و ،Kamel Rezig .(2021) .la loi de reglement budgétaire .*Cercle des études et recherches juridiques et politiques*.(02) 05.
- wafia zair .(2013) .le balanced scorecard:mesurer la performance"avantage et inconvenients . (09) 20 ." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية:Algérie: blida

- ware yeboah Opku ،Diaba Berlinda ،mohammed Abdul Rauf و Boateng PeterA .(2023) .Role of Strategic Control Sustems in Achieving Strategic Goals .*INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND SCIENTIFC INNOVATION(IJRSI)*(7) 10.

### 2- المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم بن داود. (2010). *الرقابة المالية على النفقات العامة*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- ابو جابر صالح محمود. (2002). *المؤسسة العمومية (الإصدار الطبعة 01)*. اليمن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- احمد بن عيشاوي. (2006). *ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية. المجلد 04 (عدد 04)*. ورقلة: مجلة الباحث.
- احمد عبد الحافظ النعيمي صلاح عبد القادر. (2021). *الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية "نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات"*. بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق: دار اليازوني.
- اسماعيل سني. (2014). *المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة المالية العامة و المحاسبية ودورها في تحسين الرقابة المالية العليا*. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الدكتور يحيى فارس، اقتصاد ومالية دولية، المدينة.
- الضمور هاني حامد. (2005). *تسويق الخدمات (المجلد طبعة 1)*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- العلاق بشير. (2009). *ثقافة الخدمة (المجلد طبعة 1)*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
- المعاطية سليمان خالد، و الحسيني قاسم. (2015). *كتاب المحاسبة الحكومية*. الاردن: دار المنهج.
- الوادي محمود حسين. (2007). *مبادئ المالية العامة (الإصدار الطبعة 1)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
- ايوب الباروني عيسى. (1986). *الرقابة المالية في عهد الرسول والخلفاء الراشدين (الإصدار الطبعة الاولى)*. جمعية الدعوة الاسلامية العالمية.
- بسام عبد الرحمان الجرايدة. (2009). *ادارة العلاقات العامة*. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية للنشر والتوزيع.
- بلمهدي، نبيلة. (2018). *واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية الجزائرية*. اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، تخصص تسويق، الجزائر.
- بوجبانه فؤاد. (2008). *تقييم واقع الاتصال السوقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية*. مذكرة ماجستير في التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، التسيير والاقتصاد، ورقلة.
- جبارة بناصر. (2017). *الرقابة المالية واهميتها الاقتصادية في ظل عصنة النظام العمومي*. اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يحيى فارس، اقتصاد مالية دولية، المدينة.

- حسام درغزيني. (2008). *الرقابة المالية*. ادارة الاعمال. سوريا: جامعة دمشق.
- حمزة بعلي، محمد بنية، و خالد بن جلول. (2019). الرقابة المالية وفعاليتها في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية. *المجلد 03 (العدد 02)*. قائمة، الجزائر: مجلة المقريني للدراسات الاقتصادية والمالية.
- حميد الطائي، و بشير العلاق. (2020). *مبادئ التسويق (مدخل شامل)*. عمان: دار اليازوري.
- حنان شاكر محمود، و لفته ببداء ستار. (2021). العلاقة بين ابعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة. *المجلد 16 (العدد 54)*. مجلة دراسات محاسبية ومالية.
- رشيد سلطان حكمت، و امين عثمان محمود محمد. (2021). *مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية*. عمان، الاردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- رشيد صالح عبد الرضا، و جلاب احسان دهش. (2015). *الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- زكي محمد حمدي. (ديسمبر، 2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف و الإستراتيجية للمنظمة. *المجلد 49 (العدد الاول)*. القاهرة، مصر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس.
- سعد خليل نبيل. (2015). *مداخل حديثة في ادارة المؤسسات التعليمية* (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سليمان، قبيلات حمدي. (1998). *الرقابة المالية والادارية على الاجهزة الحكومية* (الإصدار الطبعة الثانية، المجلد المجلد الاول). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- سليمة ريوقي. (2012). *أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة (دراسة حالة فندق المرسى)*. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، تسويق، الجزائر.
- سهيلة عبد الجابر، احمد قداري، و سعاد طيب. (2019). مدى ادراك وعي المؤسسات الخدماتية الاختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات. *المجلد 4 (العدد 1)*. مجلة دراسة الاقتصاديات المعاصرة.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الادارة الاستراتيجية الحديثة* (الإصدار الطبعة 1). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر.
- عبد القادر موفق. (2015). *الرقابة المالية على البلدية في الجزائر*. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، قسم علوم التسيير، باتنة.
- عدنان ميزرا، الزهاوي سيروان. (2008). *الرقابة المالية على الموازنات العراقية* (الإصدار الطبعة الاولى). العراق: منشورات الدائرة الاعلامية في مجالات النواب.

- عزوز، وافية. (2019). الجودة في المؤسسات الخدمية. تسويق: جامعة البليدة 2.
- عطية نهاد. (2020). تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمية. اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر 3، ادارة وتسويق الخدمات، الجزائر.
- عمر الصخري. (2006). اقتصاد المؤسسة (المجلد طبعة 1). الجزائر، الاقتصاد: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمر وصفي عقيلي. (1996). مبادئ التسويق (الإصدار الطبعة 23). عمان، الاردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.
- عوف، الكفراوي محمود. (2002). الرقابة المالية النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الثانية). الاسكندرية، مصر: مطبعة الانتصار.
- عيسى بوراوي. (2019). الدور الرقابي للمراقب المالي على مالية الدولية وميزانيات الجماعات الاقليمية. اطروحة دكتوراه في لعلوم اقتصادية، جامعة الجزائر 3، اقتصاد التنمية، الجزائر.
- فاطمة، بدر، و معاذ، صباغ. (2020). نظرية المنظمة. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- فاطيمة ساجي. (2023). الرقابة المالية في الجزائر بين الواقع والتحديث. 14 (02). الجزائر: جامعة تسمسليت.
- قريش، محمد. (2020). دور المراقب المالي في مراقبة الانفاق العمومي. عين تموشنت: جامعة بلجاج بوشعيب.
- كنزة، حامدي، و سامية، عواج. (2020). المؤسسة الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية). مجلد 17 (عدد 02). سطيف: مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية.
- مبارك محمد الدوسري. (2011). تقييم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة. كلية الاعمال، محاسبة. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- مجعد المطيري عبد العزيز. (2011). اثر القيادة في التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. اطروحة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ادارة الاعمال، عمان.
- محمد ابراهيم محمد. (2016). ادارة الاستراتيجية. الاسكندرية، ادارة الاعمال، مصر: دار الجامعة.
- محمد كفراوي. (1983). الرقابة المالية في الاسلام (الإصدار الطبعة 3). الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- محمد مهنأ، العلي الرائد. (1984). الوجيز في الادارة العامة (الإصدار الطبعة الاولى). رياض: دار السعودية.
- مصطفى محمد محمود. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات (الإصدار طبعة 1). عمان، الاردن: دار المناهج.

- نبيلة بلمهدي. (2018). واقع العلاقات في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة بريد الجزائر. دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، تسويق، الجزائر.

# قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



## الرقابة المالية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة ميناء بني صاف - عين تموشنت

استمارة استبيان:

السادة موظفي الميناء، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتين بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس "الرقابة المالية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة ميناء بني صاف-

عين تموشنت" وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر "تخصص اقتصاد بنكي ونقدي".

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ:

أ.د. حولية يحيى

إعداد الطالبتين:

- بن أحمد دحو إكرام

- بن يشو صارة

- الجزء الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس

- ذكر  أنثى

- (2) العمر

- أقل من 25 سنة  25-35 سنة

- 35-45 سنة  أكثر من 45 سنة

- (3) الدرجة العلمية

- تقني سامي  ليسانس

- ماستر  شهادة أخرى

- (4) الخبرة المهنية

- أقل من 05 سنوات  من 5-10 سنوات

- من 10-15 سنوات  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: الرقابة المالية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تلعب الرقابة المالية بأنواعها على التأكد من تنفيذ المهام المخطط .					
02	تساعد الرقابة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات والأخطاء في مؤسساتكم.					
03	تساعد الرقابة المالية في المؤسسة الخدمائية على تحقيق الأرباح والفوائد.					
04	يتم استعمال جميع أنواع الرقابة في مؤسساتكم.					
05	يتم تعزيز وتحسين الرقابة المالية في مؤسساتكم بشكل مستمر.					
06	تساعد الرقابة المالية بدور كبير في التحقق من صحة الفواتير والمدفوعات المالية.					
07	تساعد الرقابة المالية في مؤسسة على التصدي من الوقوع في الانحرافات مالية أو غير متوقعة في المؤسسة.					

## المحور الثاني: الأهداف الإستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
08	أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى موظفيها.					
09	تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.					
10	أهداف مؤسستكم قابلة للتطبيق.					
11	تهدف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من اجل التطوير وتحسين مستوى الخدمة.					
12	تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الغير متوقعة.					
13	تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
14	تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية.					

## الملخص:

تعالج هذه المذكرة موضوع الرقابة المالية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمائية استنادا الى واقع هذه الاخيرة وما تواجهه من مظاهر الفساد الإداري، من خلال تعزيز التحكم في الأموال وتحقيق النزاهة والشفافية، وذلك بتفعيل الرقابة على النفقات وموارد المؤسسة وتقييمها من حيث الاقتصاد والكفاءة والفعالية وبالتالي تعزيز الثقة بالمؤسسات الخدمائية وحماية أموالها، وهي بذلك تعد رقابة شاملة تضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتعمل على حسن تسيير استخدام الاموال وتوجيهها نحو غايات المؤسسة باستعمال وسائلها من تقارير وتحليلات مالية تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة و الاستراتيجية المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة التي تساهم في نمو و استدامة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المالية، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، المؤسسة الخدمائية.

## Abstract:

This memorandum deals with the subject of financial control and its role in achieving the strategic goals of service institutions based on the reality of the latter and the manifestations of administrative corruption, through enhancing the control of funds and achieving integrity and transparency, by activating control over expenses and resources of the institution and evaluating them in terms of economy, efficiency and effectiveness, thereby enhancing confidence in service institutions and protecting their funds, and thus it is a comprehensive control that ensures the achievement of strategic goals and works to manage the use of funds and direct them towards the goals of the institution using its means of financial reports and analyses that enable the institution to make decisions the right strategy and the right strategy To exploit the available opportunities that contribute to the growth and sustainability of the organization.

**Keywords :** financial control, strategic objectives, strategy, service organization.