

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

## تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين

دراسة حالة مؤسسة عدوان الجزائر للكيماويات فرناكة - مستغانم

مقدمة من طرف الطلبة:

طالب خالد ❖

تيكلو عيسى ❖

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	ودان بو عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم
مقررا	ولد سعيد محمد	أستاذ مساعد "أ"	مستغانم
مناقشا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم

السنة الجامعية: 2019-2020

## شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء أشكر الله الذي وفقني إلى ما كنت أطمح إليه ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من علمني حرفاً، إلى أساتذتي المحترمين، و على رأسهم الأستاذ المشرف "ولد سعيد" الذي أرشدني و تحمل معي مشقة إنجاز هذا العمل إلى غاية اكتماله.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة في سبيل إنجاز و إتمام هذا العمل في أحسن وجه إلى كل الزملاء و الأصدقاء.

# الإهداء

أولا وقبل كل شيء نحمد الله  
ونشكره شكرا وحمدا كثيرا على  
نعمه الكثيرة التي لا تعد ولا تحصى  
والصلاة والسلام على أشرف خلق الله  
محمد بن عبد الله

أما بعد أهدي هذا العمل إلى  
جميع أفراد أسرتي وأخص بالذكر  
الوالدين الكريمين  
وكذلك إخوتي وأخواتي  
و لا أنسى أقاربي و أصدقائي  
الذين أكن لهم كل الاحترام  
والتقدير

وفي الأخير نسأل من الله العفو  
والعافية في الدنيا والآخرة

# الفهرس العام

الصفحة	البيان
-	الفهرس العام
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ- ج	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: واقع وظيفة التمويين</b>
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول : ماهية وظيفة التمويين
7	المطلب الأول : مفهوم وظيفة التمويين
8	المطلب الثاني : انواع وظيفة التمويين
8	المطلب الثالث : أهمية وظيفة التمويين
09	المبحث الثاني : الأهداف وظيفة التمويين وعلاقتها بالوظائف الأخرى ومكانتها في المؤسسة
09	المطلب الأول : أهداف وظيفة التمويين
09	المطلب الثاني : علاقة وظيفة التمويين بالوظائف الأخرى
10	المطلب الثالث : مكانة وظيفة التمويين بالمؤسسة
11	المبحث الثالث: وظيفة الشراء الخاصة بالتمويين
11	المطلب الأول: مفهوم وظيفة الشراء
11	المطلب الثاني : أهمية وظيفة الشراء
12	المطلب الثالث : أهداف الشراء و العوامل المؤثرة فيها
14	المبحث الرابع : تسيير المخزونات لوظيفة التمويين
14	المطلب الأول : تعريف تسيير المخزونات
14	المطلب الثاني : أهمية تسيير المخزونات
15	المطلب الثالث : أهداف ودور تسيير مخزونات ومكانته في المؤسسة
16	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التمويين</b>
18	تمهيد الفصل
19	المبحث الأول : الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية
19	المطلب الأول : مفهوم الرقابة الداخلية
20	المطلب الثاني : خصائص الرقابة الداخلية
20	المطلب الثالث : أهمية نظام الرقابة الداخلية

21	المبحث الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية وأهدافها وأنواعها
21	المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلية
24	المطلب الثاني : أهداف نظام الرقابة الداخلية
27	المطلب الثالث : انواع نظام الرقابة الداخلية
29	المبحث الثالث : الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل
29	المطلب الأول : مفهوم الرقابة على المخزون و الشراء و خصائصها
30	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الرقابة على المخزون و الشراء
32	المطلب الثالث : ميكانزمات الرقابة على المخزون
33	المبحث الرابع : تقييم النظام الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل
33	المطلب الأول : تعريف تقييم النظام الرقابة الداخلية
33	المطلب الثاني : الأهداف التي يحققها تقييم النظام الرقابة الداخلية
33	المطلب الثالث : طرق و الأدوات التقييم الرقابة الداخلية
36	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : تقديم مؤسسة عدوان الجزائر ليكماويات</b>
38	تمهيد الفصل
39	المبحث الأول :تقديم مؤسسة عدوان الجزائر ليكماويات
39	المطلب الأول : بطاقة تقنية للمؤسسة وبنيتها
40	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدوان الجزائر ليكماويات
41	المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدوان الجزائر ليكماويات
42	المبحث الثاني : تعريف بالدائرة التمويل
42	المطلب الأول : هيكل التنظيمي لدائرة التمويل
43	المطلب الثاني : شرح هيكل التنظيمي لدائرة التمويل
44	المطلب الثالث : هيكل التنظيمي لمصلحة الشراء و تسيير المخزونات و شرحه
48	المبحث الثالث:دراسة الوثائق المستعملة في عمليتي الشراء و التخزين
48	المطلب الأول : دراسة الوثائق المستعملة والإجراءات لعمليتي الشراء والتخزين
49	المطلب الثاني : الاجراءات المتخذة لعملية الشراء
49	المطلب الثالث : الاجراءات المتخذة لعملية التخزين
51	المبحث الرابع : تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل
51	المطلب الاول : تقييم نظام الرقابة الداخلية على المخزونات بالمؤسسة عدوان الجزائر ليكماويات
52	المطلب الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية على المشتريات بالمؤسسة عدوان الجزائر ليكماويات

53	المطلب الثالث: تحليل نتائج التقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة
54	خلاصة الفصل
56	الخاتمة
58	قائمة المراجع
61	الملخص

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
23	مكونات نظام الرقابة الداخلية	(01-II)
28	الفرق بين الرقابة المحاسبية والرقابة إدارية	(02-II)
51	قائمة أسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمخازن	(03-III)
52	قائمة أسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمشتريات	(04-III)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
26	أهداف نظام الرقابة الداخلية	(01-II)
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عدوان الجزائر لكيمياويات	(02-III)
42	الهيكل التنظيمي لدائرة التموين.	(03-III)
44	الهيكل التنظيمي لمصلحة الشراء	(04-III)
46	الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المخزون.	(05-III)

مقدمة عامة

تعاني المؤسسات الوطنية والخاصة من عدة ضغوطات و صعوبات منها تقلبات السوق و إشتداد المنافسة مما أوجب عليها الإهتمام بجودة منتجاتها و توفير مستلزمات العملية الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتوفر وظيفة مهمة بالمؤسسة وهي وظيفة التموين التي تسعى للحفاظ على المواد و المنتجات ذلك بإستخدام أنجع الطرق و الوسائل الحديثة و على ضوء ما تم ذكره تعد عملية تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التموين من الضروريات الواجب أخذها بعين الإعتبار من أجل التقليل من المخاطر و حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة لذلك لا بد أن يكون نظام رقابة حصين و تقييم جيد بالمؤسسة و هما جوهر مذكرتنا هذه .

و بما أن موضوع دراستنا يهتم بالتقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التموين إتخذنا كميدان لدراستنا مؤسسة عدوان الجزائر للكيمياويات بإعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون المخزون هو المحرك الأساسي لإستمرار العملية الإنتاجية.

وعلى هذا الأساس فإن مشكلة البحث تنبثق من السؤال الرئيسي التالي:

كيف يتم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تطلب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

ما واقع الرقابة على المخزون بالمؤسسات الاقتصادية؟

ما هي طرق التقييم وأساليب الرقابة المستخدمة بالمؤسسة؟

فيما تتمثل المعوقات التي تقف في وجه النظام الرقابة و عملية التقييم؟

وقد إرتأينا إلى إختيار هذا الموضوع ليكون موضوع مذكرتنا و ذلك للأسباب ذاتية و موضوعية منها :

أسباب ذاتية :

- السعي من أجل توسيع المعارف المكتسبة و المعلومات النظرية و تدعيمها بمعطيات ميدانية فعلية حقيقية "المعارف التطبيقية" .

- رغبتنا في توضيح ما إذا كان هناك إنسجام بين ما هو موجود في الواقع و الحاصل فعلا بمؤسسة عدوان للكيمياويات و ماتم دراسته نظريا .

أسباب موضوعية:

- إمكانية البحث في الموضوع لتوفر المصادر و المراجع .

- التحسيس بأهمية الموضوع لم له من أهمية بالغة .

- التعمق في معرفة حدود تطبيق أساليب الرقابة الفعالة و طرق التقييم الجيدة .

أما فيما يتعلق بأهداف الدراسة فقد تمثلت في النقاط التالية :

- محاولة توضيح أهمية الرقابة في الحفاظ على المخزونات .

- توضيح أهمية إتباع أسلوب رقابة حصين للحفاظ على المخزون داخل المؤسسة .

- محاولة الوقوف عند أهم الطرق المتبعة في تقييم المخزونات داخل المؤسسة .

- تقديم إعطاء جملة من التوصيات و الإقتراحات بالإعتماد على المعطيات الميدانية المحصل عليها .

- إثراء مكتبة الجامعة ببعض الكتب النظرية في ميدان التخصص و جعلها مرجعا يستعينه الطلبة في

دراساتهم المقبلة من بعدنا .



## المنهج المتبع:

للإنجاز البحث ككل والتحقق من صحة الفرضيات السابقة أو عدم صحتها سوف أتبع المنهج الوصفي والتحليلي وهذا ما يتناسب مع طبيعة الموضوع حيث أننا عملنا على رصد ووصف ظاهرة تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل ذلك من تحديد خصائصها وأهميتها بالإعتماد على الملاحظة الدقيقة التي تمس الجوانب المختلفة والمتعددة ثم قمنا بتحليلها في الجانب التطبيقي مرتكزة في ذلك على جملة من المراجع والكتب. أدوات الدراسة: تم الاستعانة في هذا الموضوع إلى:

✓ الكتب المتخصصة في مجال نظام الرقابة الداخلية ووظيفة التمويل

✓ الأطروحات والرسائل الأكاديمية المتعلقة بالبحث

✓ المواقع الإلكترونية المتخصصة

و من أجل الإلمام بالموضوع تم تقسيم المذكرة الى ثلاثة فصول:

وفي فصل الأول حيث يتم التطرق إلى واقع وظيفة التمويل وقسم إلى أربع مباحث حيث يتم التطرق المبحث الأول على ماهية وظيفة التمويل وقسم إلى ثلاثة مطالب : المطلب الأول: مفهوم وظيفة التمويل والمطلب الثاني: أنواع وظيفة التمويل والمطلب الثالث أهمية وظيفة التمويل . أما المبحث الثاني سنتعرف إلى أهداف ووظائف التمويل ومكانته بالمؤسسة وقسم إلى ثلاث مطالب منهم المطلب الأول: أهداف وظيفة التمويل والمطلب الثاني: وظائف التمويل وعلاقتها بالوظائف الأخرى والمطلب الثالث: مكانة التمويل بالمؤسسة . والمبحث الثالث نتطرق إلى:وظيفة الشراء الخاصة بالتمويل . المطلب الأول: مفهوم وظيفة الشراء. والمطلب الثاني: أهمية الشراء. والمطلب الثالث:أهداف الشراء والعوامل المؤثرة فيها . وأخيرا المبحث الرابع سنتطرق إلى تسيير المخزونات لوظيفة التمويل . وقسم إلى ثلاث مطالب حيث في المطلب الأول:تعريف تسيير المخزونات وأهميته والمطلب الثاني:أهداف تسيير المخزون ودوره. والمطلب الثالث: مكانة تسيير المخزونات بالمؤسسة .

أما بالنسبة للفصل الثاني يتم التعرف على الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل حيث قسم إلى أربع مباحث في المبحث الأول يتم التعرف على ماهية النظام الرقابة الداخلية وقسم إلى ثلاث مطالب في المطلب الأول تعريف نظام الرقبة الداخلية والمطلب الثاني:خصائص الرقابة الداخلية والمطلب الثالث:أهمية نظام الرقابة الداخلية الهيكل أما المبحث الثاني فيه :مكونات نظام الرقابة الداخلية وأهدافها ومجالاتها وقسم إلى ثلاثة مطالب ايضا .أما المبحث الثالث:الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل وفيه ثلاث المطالب،المطلب الأول:مفهوم الرقابة على المخزون و الشراء وخصائصها و المطلب الثاني:أهمية وأهداف الرقابة على المخزون و الشراء.والمطلب الثالث: ميكانيزمات الرقابة على المخزونات . أخيرا المبحث الرابع:يتم التطرق إلى تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل قسم إلى ثلاثة مطالب.و المطلب الأول:تعريف تقييم الرقابة الداخلية.والمطلب الثاني:الأهداف التي يحققها تقييم نظام الرقابة الداخلية .و المطلب الثالث: كيفية أدوات تقييم الرقابة الداخلية .

وفي النهاية الفصل الثالث الذي يتطرق إلى الجانب التطبيقي وذلك من التعرف على المؤسسة في المبحث الأول قسم إلى ثلاث مطالب،المطلب الأول:بطاقة تقنية عن ظهور المؤسسة.المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة . والمطلب الثالث:شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المبحث الثاني : نتعرف على دائرة التموين وقسم إلى ثلاث مطالب. المطلب الأول:الهيكل التنظيمي لدائرة التموين.المطلب الثاني:شرح الهيكل التنظيمي لدائرة التموين والمطلب الثالث:الهيكل تنظيمي لمصلحة الشراء و تسيير المخزون وشرحه .

المبحث الثالث:دراسة الوثائق المستعملة ولعسكريتي الشراء والتخزين وقسم إلى ثلاث مطالب .المطلب الأول: دراسة الوثائق المستعملة للعمليات الشراء والتخزين.المطلب الثاني :إجراءات المتخذة لعملية الشراء.المطلب الثالث:إجراءات المتخذة لعملية التخزين.

المبحث الرابع: تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التموين.وفيه المطلب الاول : تقييم نظام الرقابة الداخلية على المخزونات بالمؤسسة عدوان الجزائر لكيمياويات و المطلب الثاني : تقييم نظام الرقابة الداخلية على المشتريات بالمؤسسة عدوان الجزائر لكيمياويات و المطلب الثالث: تحليل نتائج التقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

# الفصل الأول: واقع وظيفة التمويين



تمهيد :

تعتبر وظيفة التموين من بين الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية نظرا لما تقوم به من تنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي وهذا ما يجعلها تحتل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما إذن فهي تمثل عصب الحياة الاقتصادية التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات والتقنيات والأساليب المتطورة والتخطيط المحكم ووضع السياسات العلمية للبرامج اللازمة لتنفيذ تنظيم ثم متابعة ومراقبة هذه الوظيفة ضمانا للإستمرارية الموارد والسلع الواردة للمنشأة أي تأمين وتدبير إحتياجات ومستلزمات الإنتاج وذلك بغرض تحقيق الهدف النهائي للمشروع الإنتاجي فإن جميع الباعثين الإقتصاديين إتفقوا على أن التموين لم يحض بمفهوم واحد بل حضي بعدة مفاهيم ونظرا للأهمية البالغة للوظيفة التموين خصصت هذا الفصل لتناوله بالتفاصيل حيث تم تقسيمه منهجيا إلى أربع مباحث :

- المبحث الأول : ماهية وظيفة التموين .
- المبحث الثاني : أهداف وظيفة التموين بالوظائف الأخرى ومكانته بالمؤسسة .
- المبحث الثالث : وظيفة الشراء الخاصة بالتموين .
- المبحث الرابع : تسيير المخزونات لوظيفة التموين.

المبحث الأول : ماهية وظيفة التمويين.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية وظيفة التمويين حيث سنتناول في المطلب الأول إلى مفهوم وظيفة التمويين والمطلب الثاني أنواع التمويين والمطلب الثالث أهمية وظيفة التمويين .

المطلب الأول : مفهوم وظيفة التمويين .

لتمويين عدة تعاريف تختلف باختلاف وجهات النظر لمتناولها فقد عرف ب:  
تعريف الأول:(التمويين كمجموعة مهام وعمليات يعني العمل على توفير مختلف العناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة)<sup>1</sup>  
التعريف الثاني: وعرفه (Bruno fah) على أنه "إمداد المؤسسة بما تحتاجه من مستلزمات بطريقة مضمونة وإقتصادية".<sup>2</sup>

التعريف الثالث: وعرفه (p.colaneri) على أنه ضمان إمداد المؤسسة بمادة مؤهلة لتأدية أية خدمة وذلك بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأدنى تكلفة ممكنة.<sup>3</sup>  
التعريف الرابع: وعرفه Rotaro فقد عرف التمويين على أنه كل عملية يكون هدفها الحصول على منتوجات وخدمات ضرورية لسير عادي لعملية الإنتاج العادية .

التعريف الخامس: تاروند Taronde : حيث يعرف التمويين على أنه الوظيفة التي تسيير تدفقات مجموعة اللوازم الضرورية (منتوج ، وسائل الإنتاج { إلى جانب التدفقات اللامادية (إعلام) أو المالية .

التعريف السادس: الدكتور مصطفى زهير: يفرق بين نوعين من التمويين :  
- أ التمويين في المؤسسات التجارية : هو الشراء من أجل البيع حيث يبحث المشتري عادة على السلع التي يرغبها العملاء ودون وصف دقيق ومحدد لمواصفاتها ، ثم يقوم بتوفيرها لمواجهة طلباتهم ، وذلك بسعر يحقق الربح المناسب ويضمن في نفس الوقت قناعة العملاء.  
ب التمويين في المؤسسات الصناعية: أين نجده يركز على المعايير المحددة والمواصفات لما لها من أهمية بالغة في مزاوله هذا النشاط .<sup>4</sup>

تعريف السابع: الدكتور محمد السعيد عبد الفتاح : فيعرفه على البحث عما يطلبه المستهلكون ثم شراء السلع بأنواعها المختلفة بأسعار مناسبة تمكنها من الحصول على عائدهم المناسب ثم يقدم إلى المستهلكين على أمل أنها تتقابل مع رغباتهم في تحقيق إشباعهم من حيث الوجود والخدمة.<sup>5</sup>  
ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن التمويين هو مجموعة الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة المناسبة لكل المواد اللازمة للإستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك بأقل تكلفة ممكنة .

<sup>1</sup> دادي عدوان ناصر، إقتصاد المؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، ط1، الجزائر، 1998.

<sup>2</sup> سعدون بوكبوس، تنظيم التمويين وتسيير المخزونات في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير، معهد علوم إقتصادية ، جامعة الجزائر، 1986-1987، ص 21.

<sup>3</sup> سعدون بوكبوس، المرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>4</sup> سواحي فاطمة، تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التمويين ،مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم تجارية، تخصص محاسبة و مراقبة ،سنة 2013، ص 4

<sup>5</sup> منتديات ستار تايمز: بحث حول وظيفة التمويين [www.startumess.com](http://www.startumess.com) في 10/06/2020 10:30

### المطلب الثاني: أنواع وظيفة التموين<sup>1</sup>

يتنوع التموين حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين هما :  
أولاً:

التموين الصناعي: وهو إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين هما :  
- أ التموين الخارجي: وتسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية.

- ب التموين الداخلي : تهتم بتصنيع أو إنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتوج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتوج النهائي أي أنه تموين ذاتي .  
ثانياً:

التموين التجاري : وهو الحصول على منتجات معينة قصد إعادة بيعها ويعتبر تمويننا خارجياً وعلى المؤسسة أن تجد الموردين المهوسيين ، والمقارنة بين أسعارهم وشروطهم مع مراعاة الكمية المخزنة التي تظهر خلال الجرد في بطاقة المخزون .

### المطلب الثالث: أهمية وظيفة التموين<sup>2</sup>.

وتكمن أهمية وظيفة التموين وذلك حسب نشاط المؤسسة فيما يلي :

أ- في المؤسسة الصناعية : تتمثل أهمية النشاط التمويني صناعي في :

- إستمرارية عملية الإنتاج بحيث تزيد المواد الممونة في نجاح العملية الإنتاجية خاصة في المشروعات التي تتطلب مواد مرتفعة القيمة .
- إدخال التقدم التقني في المؤسسة .
- رفع إنتاجية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج .
- تحسين الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة .

ب- في المؤسسة التجارية : تتمثل أهمية التموين التجاري فيما يلي :

- ضمان استمرار نشاطك التسويقي في الوحدة التجارية والمساهمة في رفع إنتاجية العمل.
- المساهمة في تحسين نوعية الخدمات والوضعية المالية والاقتصادية وكذا تخفيض تكاليف التسويق.

<sup>1</sup> جاسم ناصر حسين ، صباح مجيد النجار ، حميد خير الله سلمان ، تخطيط و الرقابة على المخزون ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية سنة 2008، ص 3-6

<sup>2</sup> منتديات ستار تايمز: أهمية وظيفة التموين [www.startumess.com](http://www.startumess.com) في 01/06/2020 10:55

المبحث الثاني: أهداف وظيفة التموين وعلاقتها بالوظائف أخرى ومكانتها بالمؤسسة .

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهداف ووظائف التموين ومكانة التموين بالمؤسسة وذلك عن طريق ثلاث مطالب ويأتي التفصيل في ذلك فيما يلي :

#### المطلب الأول : أهداف وظيفة التموين<sup>1</sup>

إن هدف الرئيسي للإدارة التموين هو توفير الإستمرارية لعمليات التموين ويتحقق ذلك من خلال شراء المواد والمستلزمات عندما يحتاج إليها المشروع بأسلوب إقتصادي وهذا يتطلب تعامل وتكامل جميع أنشطة التموين ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات وذلك بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر التموين الملائم وهذا بأقل تكلفة ممكنة .
- البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من مواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة .
- محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الإقتصادية الأخرى .
- توفير الإحتياجات المختلفة بأقل التكاليف.<sup>2</sup>
- المحافظة على المخزون من التلف ، التقادم، والضياع .
- استلام السلع وتخزينها في ظروف تخزينية ملائمة .
- زيادة الكفاءة وقدرة المخازن على إستخدام المساحات التخزينية المتوفية لديها والإفادة منها.

#### المطلب الثاني : علاقة وظيفة التموين بالوظائف الأخرى.<sup>3</sup>

تعد وظيفة التموين نشاطا مكتملا لباقي النشاطات الأخرى حيث ترتبط إرتباطا وثيقا بها لما لها من دور كبير وفعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات من قطع الغيار ومواد أولية وتجهيزات لكونها قائمة على أسس ومبادئ خاصة بها وبالتالي لا نستطيع الإستغناء عن هذه الوظيفة الهامة مهما كان التغيير الهيكلي في المؤسسة.

#### أولاً: علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج :

إن المسؤولية الأولى للإدارة التموين هي خدمة إدارة الإنتاج التي يهيمها الحصول على أقصى ما يمكن من المواد بأعلى درجة من الجودة في حين تعمل إدارة التموين إلى توفير هذه المواد بالكميات المناسبة والجودة الملائمة مما يستوجب على كليهما تبادل الآراء والمعلومات من أجل تحقيق التناسق بينهما لذا تعد إدارة الإنتاج مخطط إنتاجي وتسلمه إلى إدارة التموين لكي تقوم بالدراسة اللازمة للحصول على الأصناف المطلوبة وللإدارة المشتريات الحق من مناقشة إدارة الإنتاج فيما يخص طلبات شرائها لكميات المواد ونوعيتها نظرا لدراستها بظروف السوق والتطورات المتوقعة في اتجاهات الأسعار .

<sup>1</sup> مهمللي الوزناجي، التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1986/1987، ص 21.

<sup>2</sup> محمد العدوان علي المشاقبة هيثم الزعبي، إدارة الشراء والتخزين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 40.

<sup>3</sup> إبراهيم سالم محمد غراب، المشتريات وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية ،عضو جمعية المحاسبين المصرية، سنة 2008

ثانيا: علاقة وظيفة التموين بوظيفة الإدارة المالية :

تهتم إدارة المالية بتحقيق التوازن المالي بين مجموع الواردات المتوفرة ومجموع الإلتزامات المترتبة على المشروع، وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين وظيفة التموين ووظيفة الإدارة المالية في إعداد الموازنة التقديرية للمواد المشتراة لكون عملية الشراء تترتب عليها الإلتزامات مالية تتحملها المؤسسة.

ثالثا: علاقة وظيفة التموين بوظيفة المبيعات :

تساهم إدارة المشتريات في نجاح إدارة المبيعات وذلك عن طريق توفير المواد المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة، كما يمكن لمصلحة المبيعات مساعدة مصلحة التموين في وضع تخطيط لمشترياتها مما يتوجب على إدارة المبيعات أن تخبر إدارة التموين بحصص البيع .

أ- إعلام إدارة المبيعات إدارة التموين بالتنبؤات المتعلقة بالمبيعات .

ب- ضبط مواعيد الإستلام التي عليها إدارة المبيعات مع العملاء ويتم بناء على قدرة إدارة التموين على توفير الإحتياجات من المواد المستلزمة .

ج - تقدير إدارة التموين لتكلفة المواد للإستخدامها في تكوين روض البيع .

رابعا: علاقة إدارة التموين بوظيفة الصيانة :

تعمل إدارة التموين على توفير قطع الغيار اللازمة لمصلحة الصيانة لتمكينها من استمرارية عمل الآلة الإنتاجية وتساعد مصلحة الصيانة إدارة التموين على وضع مخطط لمشترياتها .

خامسا: علاقة إدارة التموين بوظيفة إدارة المخازن :

تحتوي إدارة المخازن على البيانات هامة تفيد مصلحة التموين للقيام بوظيفتها كما أن وظيفة التموين تزود مصلحة المخازن بمعلومات تتعلق بالحد الأدنى والأعلى للأصناف المختلفة لكي تتمكن من إعادة المخزون إلى مستواه المطلوب وبتخصيص مخازن جديدة في حالة الزيادة في كمية المواد نتيجة انخفاض الأسعار في السوق للمواد الأولية وقطع الغيار.

المطلب الثالث : مكانة التموين بالمؤسسة :<sup>1</sup>

لا يقوم أي نشاط إقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، برنامجها وإتمامه بالشكل السليم وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة من اجل ضمان التموين للوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي إنقطاع أو تأخر في التموين يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية للمؤسسة فكلها كانت أغلب مصادر التموين خارجة تتطلب بسيولة مالية كبيرة كلما إزدادت مكانة التموين وهذا ما تعاني منه المؤسسة لهذا يجب وضع خطة إستراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى في كمييات تموينها علما أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة .

ويمتد ذلك ليؤثر على الإقتصاد الوطني ، لذ فالعى المؤسسة أن تسير عمليات تموينها بأسلوب عقلاني وعلمي.

<sup>1</sup> منتديات ستارتايمز: مكانة وظيفة التموين [www.startumess.com](http://www.startumess.com) في 01/06/2020 11:50

### المبحث الثالث : وظيفة الشراء الخاصة بالتموين

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم وظيفة الشراء في مطلب الأول وفي مطلب الثاني إلى أهمية وظيفة الشراء في الأخير المطلب الثالث إلى الأهداف والعوامل المؤثرة في العملية الشراء .

#### المطلب الأول : مفهوم وظيفة الشراء<sup>1</sup>

في الماضي كان ينظر إلى وظيفة الشراء على أنها إدارة خدمات وهذا صحيح إلى حد ما، لأن الشراء ليس هدفا في حد ذاته فالمواد تشتري لمواجهة إحتياجات المؤسسة ولكن مع تطور الفكر الإنساني والإقتصاد العالمي وظهور شركات ضخمة تغير هذا المفهوم حيث أصبحت مرتبطة مع باقي الإدارات وذلك لكي يحقق الأهداف المسطرة، وعليه إتخذت وظيفة الشراء عدة تعاريف :

أولاً: هي عملية القيام بالتدفقات المستمرة والفعالة للمواد الضرورية واللازمة حسب الحالة والمرحلة المطلوبة، وقد يكون الشراء بقصد الإستهلاك الشخصي أو بقصد البيع أو توفير المستلزمات الصناعية .  
ثانياً: وهناك تعريف يرى بأن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي تم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله .

ثالثاً: تعريف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير إحتياجات المشروع من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بها يخدم نشاطات المشروع المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

ما تتضمنه وظيفة الشراء وهو إدارة الشراء بأسلوب منظم ومحكم فهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الأعمال والمهام والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التدفق المستثمر للمواد والسلع بالكميات والنوعيات والأسعار والأوقات المناسبة، للإشباع حاجات الإدارات المختلفة في المشروع من مصادر الشراء الملائمة .

#### المطلب الثاني : أهمية وظيفة الشراء<sup>2</sup>

يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية والجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب وتتجلى أهمية وظيفة الشراء في :

- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والإهتمام المتزايد بعنصر التكلفة .
- الندرة النسبية زيادة الطلب عليها الأمر الذي أدى إلى زيادة إهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقعها .
- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع وعلى المواد الداخلة في العمليات الصناعية .
- التوزيع السليم للإستثمار وعدم تجميده في المخزون .
- تنمية إدارة الشراء وترقيتها بنفس المستوى الذي تعمل به الإدارات المختلفة ( المبيعات ، الإنتاج ) .

<sup>1</sup> مهدي زوليف ، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي، دار الرواد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة 2004 ، ص 7- 11.

<sup>2</sup> منتديات ستار تايمز: أهمية وظيفة الشراء، [www.startumess.com](http://www.startumess.com)، في 02/06/2020 10:30

• التقدم في أساليب البيع والإعلام وإدارة المشتريات والتناسق بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات والإدارة الهندسية تحدد فرص النجاح .

### المطلب الثالث : أهداف الشراء والعوامل المؤثرة فيها<sup>1</sup>.

يهتم قسم الشراء بتحقيق الكفاية وضمان إستمرارية ونجاح المشروع وبما أن مسؤوليته تتمثل في الحصول على المواد والسلع بالجودة والكمية والسعر والزمن المناسب والمصدر المناسب واستلامها في المكان المناسبة .

والأهداف تتمثل فيما يلي :

• تحقيق التدفق المستثمر للمشتريات أمر ضروري للإستمرارية العملية الإنتاجية بالمؤسسة، أما في حالة العجز بالوفاء بالإحتياجات نتيجة نفاذ المواد أو التأخير يؤدي ذلك إلى توقف العمليات الإنتاجية .

• تحديد مستوى العناصر المشتراة وتتم بضمان جودة المواد التي تتناسب مع جودة المنتج النهائي وتفادي حالة التلف والكساد .

• تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أقل ما يمكن، فالاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون من المواد يسفر عنه تجميد جزء كبير من رأس المال ويخلق منه مشاكل خاصة بالسيولة النقدية .

• الوصول إلى أنسب مصادر التوريد وإستخدام عنصر المنافسة للإختيار مصدر التوريد المناسب وإبرام العقود و الإتفاقيات مع الموردين وتنمية العلاقات مع مصادر التوريد .

• تحقيق الشراء الإقتصادي بمراعاة قوى العرض والطلب المنظمة من أجل تحقيق أفضل إعتبرات السعر والجودة.

• توفير التكامل بين إدارة الشراء وغيرها من الإدارات في المشروع .

• دعم النشاط المشروع بنفقات مستثمرة من المواد والخدمات .

• إجراء الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع مستوى أداء وظيفة الشراء.

• دعم المركز التنافسي للمشروع وقدراته على تحقيق الأرباح وذلك تأسيسا على تكلفة المشتريات التي تعتبر مؤشرا رئيسيا في نتائج الأعمال .

- تتبع عملية تسليم البضاعة في المواعيد المقررة بالأصناف والكميات المحددة العوامل المؤثرة في عملية

الشراء:

أولا: طبيعة الأسواق المنافسة: تحتاج المؤسسة إلى تنظيم الشراء بطريقة توفر الصلاحيات اللازمة في الأسواق ترتفع بها المنافسة.

ثانيا: طبيعة المواد: تتميز بعض السلع بالمواصفات الفنية المتميزة التي تجعل وظيفة الشراء بإختيار أفضل المواد .

ثالثا: تكلفة الشراء: إرتفاع تكلفة الشراء المواد مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، يدفع بالمؤسسة إلى وضع إدارة الشراء بمستوى إداري وتنظيمي يتناسب مع أهميتها .

<sup>1</sup> .منتديات ستار تايمز: بحث حول وظيفة التموين [www.startumess.com](http://www.startumess.com) في 02/06/2020 10:40

رابعاً: حجم نشاط الشراء: يمثل عاملاً أساسياً ومهماً في وضع التنظيم المناسب للإدارة الشراء.  
خامساً: القدرة المالية للمنشأة: إستقلالية وظيفة الشراء تجعلها دوماً بحاجة إلى قدرات مالية تكفي لممارسة هذا النشاط بمعدل عن باقي الأنشطة فتتقصر المخصصات المالية يؤدي إلى جمع أكثر من نشاط أو وظيفة.



### المبحث الرابع : تسيير المخزونات لوظيفة التموين .

وفي هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم تسيير المخزونات في المطلب الأول أما بالنسبة إلى المطلب الثاني أهمية تسيير المخزونات أما في الأخير يتم التطرق إلى أهداف ودور تسيير مخزونات ومكانته بالمؤسسة في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: تعريف تسيير المخزونات .

لتسيير المخزون دور أساسي في تشكيل هيكل المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تجارية وفيما يلي سنقدم مفهوم تسيير المخزون .

**تعريف الأول:** يعرف تسيير المخزون على أنها مجموعة النشاطات الضرورية للإصدار وتحقيق برامج تموين المؤسسة لتخزين البضاعة وتوجيه المبيعات على أحسن الظروف الاقتصادية مع تفادي الإنقطاعات والفائض في المخزون ، والتي من خلاله يتم دراسة أساليب التخطيط والتنظيم لجميع الأنشطة التي تسعى إلى إستمرارية تدفق المواد والسلع إلى المؤسسة وتخزينها في أماكن مناسبة لحمايتها من التلف والضياع والسرقة لحين صرفها إلى جهات التي تطلبها ، سواء داخل أو خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** يعرف التسيير المخزون بصفة أساسية على أنه الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزنة ذاتها بما يكمل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان استمرارية الإنتاج والتوزيع . بشكل يفي بإحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة ويغطي طلبات العملاء بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة وعدم الإسراف وإساءة إستخدام الأموال المستثمرة في المواد<sup>2</sup>.

وعليه فتسيير المخزون هو ذلك التسيير الذي يسعى إلى تحقيق دوام المخزونات بسعر تكلفة متدنية لكل ما تطلبه وتحتاج إليه مختلف الجهات المعنية مثلا " مصلحة الإنتاج " وهذا فوراً في مدة زمنية قصيرة كما يقوم تسيير المخزون بتحديد المهام من إصدار وإنجاز برامج التموين للمنشأة وبداية التخزين السلع والبضائع إلى غاية توريدها إلى المشتري وذلك في أفضل وأحسن الظروف دون أن ننسى إتباع الإحتياجات الضرورية لإجتناّب الوقوع في مساوئ وسلبيات المخزون<sup>3</sup>.

وبصفة مختصرة تسيير المخزون هو عبارة عن الإستغلال الأمثل والعقلاني للمخزون بأقل تكلفة .

#### المطلب الثاني : أهمية تسيير المخزون<sup>4</sup>:

يكتسي تسيير المخزون أهمية كبيرة داخل المؤسسة وتتمثل فيما يلي :

- يقوم تسيير المخزون بالتحكم في المخزونات المؤسسة وهذا من حيث تصريفها الإبتدائي أو عند إعادتها ثانية للتشغيل وهذا فيما يتعلق بالمنتوجات النهائية ونصف المصنعة على حد السواء .
- تزويد المصالح أخرى بمختلف مستلزمات والمواد واللوازم، قطع الغيار و زيوت التشحيم.... والتي من خلالها تضمن السير الجيد .

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي ، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء الأول، الدار الجامعية، سنة 2009 ، ص 70 .

<sup>2</sup> علي كساب، تسيير المخزونات مقاربات مختلفة ، ديوان مطبوعات الجامعية، سنة 2013 ، ص 52 .

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ، إدارة المخزون السلعي ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2002 ، ص 11 .

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب ، ادارة الشراء والمخازن ، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2009 ، ص 292 .

المطلب الثالث : أهداف ودور تسيير مخزونات ومكانته بالمؤسسة<sup>1</sup>

أولاً: أهداف تسيير المخزونات :وتتمثل في جملة النقاط التالية:

- توفير المخزون لتغطية إحتياجات المستعمل .
- الإحتفاظ بمستوى أمثل للمخزون داخل المخازن وهذا لتفادي مخاطر المخزون كساد ، نفاذ الزيادة تؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف مرتفعة وتلف المواد .
- النقصان يؤدي إلى عرقلة عجلة الإنتاج او إنقطاعها مما يضع للمؤسسة فرص الربح كانت قادرة على الحصول عليها وإمكانية خسارة الزبائن أي تزعزع سمعة المؤسسة في السوق .
- العمل على تقليل التكاليف وتدنيها إلى أدنى حد وهذا بالاستعانة بالحسابات الميزانية والدراية الكلية بكمية الموجودات والمخزونات والأرصدة وغيرها من المعلومات الأخرى .
- التعرف بطرق وأليات التمويل.
- اختيار طرق التسيير إنطلاقاً من طبيعة المواد وتحليل المخزونات.
- الدراسة التنبئية للمبيعات و الإستهلاك .

ثانياً: مكانة ودور تسيير المخزون : يحتل مجال تسيير مخزون على مكانة كبيرة من الناحية المالية نفقات المخزون وتجديده يخضع إلى سرعة دوران المخزون الذي تحقق من ورائه المؤسسة على السيولة " أرباح " في مدة زمنية قصيرة أقصاها ثلاث أشهر.

أما من الناحية الاقتصادية يتمثل في تلبية إحتياجات السوق ودخول الشركة في المنافسة الحرة أي تتمتع بسوق مسير.

<sup>1</sup>. سيد محمد جاد الرب، المرجع سبق ذكره ، ص 292 .

## خلاصة الفصل :

ومنه نستخلص أن وظيفة التمويل هو مجموعة إجراءات التي تسمح بوضع تحت التصرف المؤسسة في الوقت المناسب و الكمية المناسبة لكل المواد اللازمة للإستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك بأقل تكلفة ممكنة و بتنوع التمويل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين هما تمويل الصناعي والذي من خلاله تحصل المؤسسة على المواد الأولية و العتاد أثناء الإنتاج وينقسم إلى تمويل داخلي وخارجي أما نوع الثاني هو التمويل التجاري وهو يمكن الحصول على المواد معينة قصد إعادة بيعها .

وتعد وظيفة التمويل نشاطا مكملا لباقي النشاطات للوظائف أخرى حيث ترتبط إرتباطا و تكمن أهمية وظيفة التمويل وهي تسعى في تحسين نوعية الخدمات والوضعية المالية والإقتصادية إضافة إلى رفع إنتاجية العمل و تخفيض التكاليف حيث أنها تهدف لضمان الإستمرارية الموارد و السلع الواردة للمنشأة وتأمين وتدبير إحتياجات ومستلزمات الإنتاج. وثيقا بها لما لها دور كبير و فعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات من قطع الغيار ومواد أولية وتجهيزات. لذلك تحتل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما إذن فهي عصب الحياة الاقتصادية.

**الفصل الثاني: نظام الرقابة**

**الداخلية لوظيفة التمويين**

تمهيد :

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم وظائف التسيير داخل المؤسسة ، حيث يعتمد عليها المراجع للإنجاز عمله ، ولقد مرت الرقابة الداخلية بعدة مراحل لتصبح على ما هي عليه حيث يمكننا أن نميز بين مرحلتين الأولى ما قبل الثورة الصناعية أي عندما كانت تتسم المنشأة بصغر حجمها وعدم انفصال الملكية عن الإدارة(التسيير) و الثانية كانت بعد الثورة الصناعية و ظهور ما يعرف بالشركات العملاقة ذات الحجم الكبير المصالح والفروع مما يصعب من مهمة الملاك في إدارتها حيث أصبحت الإدارة توكل إلى أشخاص آخرين يصطلح عليهم المسيرون و من هنا ظهرت مرحلة فصل الملكية عن الإدارة.

ونظرا للأهمية الرقابة الداخلية من حيث أنها تسهر على تحقيق أهداف المؤسسة وكذا بيان الإنحراف على الخطة الموضوعية مسبقا و تحديد هذا الإنحراف ونظر الأهمية بالغة لنظام الرقابة الداخلية خصصنا هذا الفصل لتناوله بالتفاصيل حيث تم تقسيمه منهجيا إلى أربع مباحث :

- المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية .
- المبحث الثاني : مكونات نظام الرقابة وأهدافها وأنواعها .
- المبحث الثالث : الرقابة الداخلية لوظيفة التموين .
- المبحث الرابع : تقييم النظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين.

المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية نظام الرقابة الداخلية حيث سنتناول في مطلب الأول إلى تعريف نظام الرقابة الداخلية والمطلب الثاني فيه خصائص نظام الرقابة الداخلية والمطلب الثالث : أهمية نظام الرقابة الداخلية.

**المطلب الأول : تعريف نظام الرقابة الداخلية.**

والرقابة بكل معانيها تعتبر نظام تحتي نظام التسيير الذي هو نظام كلي والذي بدوره يتكون من أربعة أنظمة تحتية ( تخطيط،تنظيم،دفع،رقابة ) ومن هنا جاءت مقولة أحد الباحثين لا يمكن لعملية التسيير أن تكتمل إلا إذا تمت الرقابة و من هنا يمكن التحدث بالتفاصيل عن الرقابة الداخلية.

**تعريف نظام الرقابة الداخلية:**

**التعريف الأول:** عرفه مجموعة المحاسبين القانونيين الأمريكي CPA نظام الرقابة على أنها "خطة لتنظيم الإجراءات اللازمة لحماية الأصول التي تملكها الوحدة ولحفظ السجلات و الدفاتر المالية"<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** عرفته منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين OECCA الفرنسية « نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول و نوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية و تحسين الأداء و يبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل البقاء على دوام العناصر السابقة»<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث :** عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجموعة المحاسبين القانونيين الأمريكيين "AICPA" الرقابة الداخلية بأنها: "تشمل الخطة التنظيمية و وسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية الأصول هو ضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقته أو مدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية."<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** عرف المعهد المدققين الداخليين الرقابة الداخلية على أنها "الخطة التنظيمية و السجلات التي تهدف إلى المحافظة على مجهودات الشركة وضمان كيفية إستخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومختصرة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها"<sup>4</sup>

ومن كل هذه التعريف يمكننا استخلاص هذا التعريف حول نظام الرقابة الداخلية هو نظام تحتي تابع لنظام فوقي (نظام تسيير). تعمل على متابعة وتنفيذ الأهداف المسطرة مسبقاً والقيام بالعمليات التصحيحية إن تطلب الأمر وهي ضرورية للإكتمال عملية التسيير.

وإستناداً مما سبق يمكن أن نستنتج أن الرقابة الداخلية تنحصر فيما يلي :

- هي مجموعة من الإجراءات و الوسائل المتبعة من قبل المنشأة .
- تهدف إلى توفير الحماية اللازمة للمنشأة .

<sup>1</sup> محمد السيد سريا ، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002 ، ص 85 .

<sup>2</sup> محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة العملية ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 85 .

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة، الجزء الثاني، الدار الجامعية، سنة 2007 ، ص 279 .

<sup>4</sup> هادي التميمي مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية الطبعة الثانية داروائل للنشرالأردن سنة 2007 ص 73 .

- توفير الدقة في البيانات المحاسبية ودرجة الإعتماد عليها .

#### المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

يتميز نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين بعدة خصائص نذكرها :

-الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من العمليات ، حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة و كجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بشكل مستمر .

-الرقابة الداخلية يضعها وينفذها الإنسان: فالإنسان هوالذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لأن مسؤولية نظام الرقابة الجيد في أيدي الإداريين .

-الرقابة الداخلية تعطي تأكيد معقولاً وليس مطلقاً إذا على الإدارة أن تصمم وتطبق أنظمة الرقابة

بالإعتماد على تكليفها ومنفعتها وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل فإن أنظمة الرقابة الداخلية لاتستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق أهداف الشركة لأن هناك عوامل خارجة عن نطاق السيطرة .

#### المطلب الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية<sup>2</sup>:

إن دراسة الرقابة الداخلية مرحلة أساسية بالنسبة لمهمة المدقق فهي وسيلة وليست غاية حيث يعتمد المدقق على نتائج التقييم للرقابة الداخلية لتحديد هذه الإختبارات التي سيقوم بها فكلما كانت الرقابة الداخلية فعالة قلص المدقق من حجم الإختبارات فنظام الرقابة الداخلية الجيد ينتج عنه معلومات مالية يمكن الإعتمادعليها إضافة إلى أنه يساعد على تحديد أنواع أخطاء المحتملة. ما أن هي بين العوامل تؤثرعلى الأخطاء الجوهرية ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة إضافة أن النظام الرقابة الداخلية يعمل على حماية أصول منشأة من السرقة والإختلاس .... إلخ .

<sup>1</sup>زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2011، ص37-42.

<sup>2</sup>زاهد محمد ديري، المرجع سبق ذكره، ص43

المبحث الثاني : مكونات نظام الرقابة وأهدافها وأنواعها .

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مكونات نظام الرقابة الداخلية وأهدافها ومجالاتها حيث سنتناول في مطلب الأول إلى مكونات نظام الرقابة الداخلية ومطلب الثاني أهداف نظام الرقابة والمطلب الثالث أقسام نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول : مكونات نظام الرقابة الداخلي<sup>1</sup>:

"أي نظام الرقابة الداخلية في جل المؤسسة الإقتصادية يتشكل في الغالب من خمسة مكونات تقسمها الإدارة من أجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية يمكن تلخيصها فيمايلي :

• محيط تواجد الرقابة.

• تقدير المخاطر.

• أنشطة الرقابة.

• الإعلام والاتصال (داخل النظام) .

• المتابعة والتوجيه (متابعة الإجراءات) .

وهي تمثل بالنسبة للمراجع معايير يستند عليه التقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للأبي مؤسسة اقتصادية وفيمايلي شرح موجز لهذه المكونات .

• محيط الرقابة: يمثل محيط الرقابة جوهر الرقابة الفعالة في المؤسسة فإذا كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة شيء هام سيدرك باقي الأفراد في المؤسسة ذلك وسيستجيبون لها من خلال تنفيذهم للإجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف الإدارة وفي المقابل إذا لم تعطي الإدارة أهمية وللرقابة فمن المؤكد أن أهداف الرقابة الداخلية لم يتم تحقيقها.

• تقدير المخاطر: إن تقدير الخطر يعد جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات . ويهتم هذا العنصر المكون بتحديد وتحليل الأخطار المتعلقة بأهداف كل نشاط في المؤسسة والتعرف على احتمال حدوثها ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات منخفضة ولاحل ذلك يتوجب على المؤسسة إتباع إجراءات رقابة خاصة بتقدير المخاطر وهذا من خلال محاولة جرد هذا المخاطر والتعرف عليها ومحاولة التقليل من حدتها. ويظهر أهمية تقدير المخاطر في تحديد نطاق التدقيق الضروري فإذا قامت إدارة المؤسسة بتقدير فعال (صحيح) للأخطار المحيطة بها يستعمل المدقق على تصغير (تضييق) نطاق المراجعة ومنه تخفيض تكاليف المراجعة والعكس صحيح إذا قامت المؤسسة بتقدير خاطئ للأخطار يستعمل المراجع على توسيع نطاق المراجعة وبالتالي تزداد التكلفة وهذا سيؤثر على صورتها أماما لمتعاملين بالسلب.

• أنشطة الرقابة: تعتبر أنشطة الرقابة ثالث عنصر تدخل في تكوين نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة و يتخذ المراجع كأحد المعايير لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة (المراجعة). و تتمثل أساسا في الأنشطة التي يمارسها كل فرد والتي تسمح له بتسيير أعماله في إطار احترام المبادئ العامة لنظام الرقابة الداخلية القائم

<sup>1</sup> عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء النظام الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، سنة 2007، ص 72-74 .



● **الإعلام والإتصال :** يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها لمعالجتها وإيصالها لمختلف المستويات التسييرية بالمؤسسة عن طريق قنوات مفتوحة للإتصالات بتدفق تلك المعلومات وإعداد التقارير بإبداء الرأي حول كل نشاط. تقييم المدقق لهذا المكون يعتمد على قياس مدى ملائمة نظام المعلومات والإتصال للاحتياجات المؤسسة، وتوجد عدة معايير لتقييم الإعلام والإتصال داخل المؤسسة وهي كالأتي: المعلومات هل تصل في الوقت المناسب للأفراد الذين هم بحاجة إليها بتفصيل كاف يمكن لكل فرد عامل بالمؤسسة تحمل مسؤولياته؟، المعلومات المحصل عليها تمكن المسيرين من تقييم أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة؟، المهام والمسؤوليات الخاصة بالأفراد هل يتم توضيحها لهم بشكل جيد؟، هل توجد أدوات تنذروتنبه إلى وجود أمور غير موافقة؟، الإدارة هل تسمع إلى الاقتراحات الأفراد عندما تريد إتخاذ القرارات لتحسين جودة إنتاج منتجاتها، إجراءاتها؟، وسائل الاتصال مع العملاء والموردين والمتعاقدين الآخرين هل هي كافية للحصول على معلوماتها عن عروض الموردين وتطور إحتياجات العملاء؟، الإدارة هل تقوم بإجراء متابعة للمعلومات المتعلقة بالموردين العملاء والمتعاقدين الآخرين؟

● **المتابعة والتوجيه:** يهتم هذا المكون من مكونات الرقابة الداخلية بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات النظام وتحديد مدى الإلتزام بتنفيذ الرقابة فيظل التصميم . الموضوع لها وتحديد إمكانية تعديلها بما يلائم وتغيير الظروف المحيطة و أهم أداة يتم التوصل عن طريقها على معلومات عن الرقابة الداخلية هي وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة والتي يتمثل نشاطها أساسا في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ."

والجدول التالي يمثل هذه المكونات :

الجدول رقم (01-II): مكونات نظام الرقابة الداخلية

عناصر مكونات الرقابة الداخلية	وصف مكونات الرقابة الداخلية	مكونات الرقابة الداخلية
القيم الأخلاقية والنزاهة الإلتزام بالكفاءات ، فلسفة الإدارة ونمط التشغيل، الهيكل التنظيمي، تحديد السلطات و المسؤوليات ، سياسة الموارد البشرية	السياسات و الإجراءات و الإتجاه العام و الإدارة العليا وأصحاب الوحدة الاقتصادية المرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية وأهميتها .	بيئة الرقابة
عملية تقدير المخاطر تحديد العوامل التي تؤثر على المخاطر ، إمكانية حدوث الأخطار ، قرار إدارة المخاطر .	تحديد وتحليل الإدارة للمخاطر التي بإمكانها التأثير في إعداد القوائم المالية طبقا للإطار الدولي للمراجعة .	تقدير المخاطر
انواع الأنشطة الرقابة ، الفصل الكافي في الواجبات ، الترخيص الملائم للعمليات و الأنشطة ، السجلات و المستندات كافية ، الرقابة المادية على الأصول	الإجراءات و السياسات التي بإمكانها التأثير في أعداد القوائم المالية طبقا للإطار الدولي للمراجعة .	انشطة الرقابة
أهداف المراجعة بالتبويب ، التوقيت ، الترحيل و تلخيص العمليات	الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتسجيل عمليات المؤسسة و التقرير عنها	المعلومات والإتصال
متابعة الإلتزام بنظام الرقابة الداخلية .	التقييم المستمر و الدوري للإدارة على فاعلية التصميم وتشغيل الرقابة الداخلية لتحديد موقع الضعف .	التوحيد و المتابعة

المصدر: عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي، مجلة العلوم الإنسانية

، جامعة بابل، المجلد 7، العدد 45، العراق، ص 11.

المطلب الثاني: اهداف نظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup>

يتمثل هدف الرئيسي الذي ينبغي أن تحققه المؤسسة من وضع تطبيق نظام الرقابة الداخلية في "التوفيق بين التصرفات وسلوك العاملين و أهداف المؤسسة التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها".  
ويمكن تحقيق هذا الهدف في المؤسسة الصغيرة من خلال التعليمات الشفوية تحت إشراف صاحب المؤسسة مباشرة على السير الأعمال على أساس يومي.  
على خلاف ذلك في المؤسسات الكبيرة ،فمن الضروري توضيح العلاقة بين السلطات و المسؤوليات وتحديد إختصاصات و مهام كل موظف من موظفي المؤسسة ، وتمثل خريطة التنظيم الإداري و اللوائح والإجراءات وسائل تنفيذ ذلك النظام الرسمي في إدارة الأعمال المؤسسة ، و بصورة أوضح التحقق من أن التنفيذ و الأداء الفعلي يسيران طبقا للخطة الموضوعة .

إن الأهداف الرقابة الداخلية متعددة ولكن يمكن حصرها فيمايلي :

1. حماية أصول المؤسسة من السرقة و سوء الاستعمال : إن نظام الرقابة الداخلية الفعال، لابد أن يهدف إلى المحافظة على الممتلكات المؤسسة وهذا لا يخلص فقط الأصول المادية بكل أنواعها كإستثمارات والمخزونات إلى غير ذلك، لكن لا بمان يضمن سلامة و وجود أربعة عناصر أخرى كالاتي :

- العنصر البشري من عمال وموظفين و مسيرين يمثل هذا العنصر أهم عنصر في المؤسسة ويدخل هنا مفهوم التأمين الإجتماعي والسهرة على أمن العمال.
- صورة المؤسسة تجاه المحيط الخارجي والتي قد تزول جراء تهديد مفاجيء يعود إلى السير والتحكم السيء والرديء في العمليات التي يقوم بها المؤسسة.
- العامل التكنولوجي الذي يجب أن يبقى مسايرا التطور المعاصر للتكنولوجيا.
- يجب المحافظة على المعلومات السرية المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

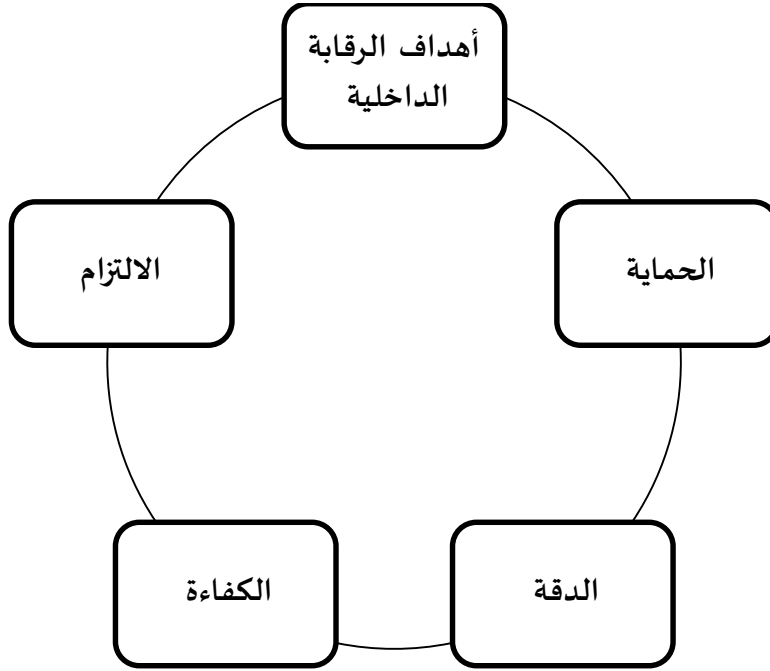
2. ضمان نوعية ومصداقية المعلومات ودقتها: تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومات المقدمة والمتعلقة بالوثائق المحاسبية و التي لابد أن تعتمد إلى مبادئ تتمثل في ملائمة إستعمالها وموضوعيتها عند إتخاذ القرارات و التسييرية ، أيضا فالمعلومات التي تعطيها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها و صورتها أمامه ، حيث أنها تتعلق بأنشطتها ونتائجها ومنه فعلا الرقابة الداخلية التأكد من أن سلسلة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة ككل تتمتع بالخصائص التالية :

- أن تكون المعلومات صادقة و حقيقية لايمكن أن تكون المعلومات جيدة بل يجب على نظام الرقابة الداخلية يتفحصها ويتأكد من دقتها ، ذلك أن أي نظام رقابة يتضمن نظام إثبات و الذي بدونه تزول الضمانات والأدلة للمعلومات المتحصل عليها بالنسبة للمحاسب على سبيل المثال، يكون نظام الإثبات لديه هو الإحتفاظ بكل الوثائق والفواتير إلى غير ذلك .
- أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة إن الحصول على معلومات دقيقة بدون أن تكون واضحة ومفهومة و غير كاملة يؤدي إلى وجود نقص في التعامل معها ومعالجتها، ذلك أن المعلومات غير كاملة رغم دقتها لاتنفيذ، لذلك لابد من التحقق أن أي عنصر قد أخذ بعين الإعتبار من أجل الحصول على كل المعلومات.

<sup>1</sup> علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمة الأعمال، الطبعة الأولى، دار ائراء للنشر و التوزيع، سنة 2008 ، ص 34 .

- أن تكون المعلومات متلائمة مع نشاط المؤسسة. إن المعلومات المستخرجة والمستخلصة يجب أن تكون مكيفة وملائمة مع نتائج المؤسسة وفإنها عديمة النفع.
  - أن تكون المعلومات تتلاءم مع نشاط المؤسسة توجد المعلومات تصل متأخرة إلى مستخدميها كما توجد معلومات لا تصل بسهولة لذلك توجب على نظام الرقابة الداخلية أن يتجنب مثل هذه الحالات في جميع المعلومات وتوصيلها .
3. السهر على إحترام تعليمات الإدارة: المراد من هذا الهدف هو احترام سياسة المؤسسة ومخططاتها وإجراءاتها وقوانينها ويقصد بذلك تطبيق تعليمات وأوامر الإدارة حيث أن تعليمات الإدارة تشمل الإجراءات التنظيمية ولكنها لا تحدد عند المخططات فحسب بل تتعد ذلك إلى تنظيمات فردية خارجية عن المخطط وهذا لتفادي الإنحرافات الطارئة والهدف من إحترام تعليمات الإدارة هو تفادي الإتصال السيئ والخلط في المهام ومن أجل تطبيق الأمثل للتعليمات والأوامر ينبغي توفير الشروط الآتية :
- يجب أن يتسم بالوضوح.
  - يجب توفير وسائل التنفيذ.
  - يجب أن تكون الجهات الأمرة بالتنفيذ .
4. الإستغلال الأمثل للمواد المتاحة وتحسينها وزيادة الكفاءة الإنتاجية: يتمثل هدف الرقابة الداخلية هنا في متابعة أرقام الإنتاج الفعلية (الموازنات، التقديرية) ومقارنتها بالأرقام المخططة كالتأكد من إنتاج الكميات المطلوبة في المواعيد المحدد سلفا والمواصفات المطلوبة، كما يمتد مجال الرقابة هنا إلى عناصر الإنتاج الأساسية(الآلات العمل، إنتاج العامل في الساعة ... إلخ).
- ويتوجب على النظام الرقابي أن يأخذ بعين الإعتبار هذا الهدف حتى يساعد في نمو وإزدهار المؤسسة.

يمكن إبراز أهم النقاط التي تشمل أهداف نظام الرقابة الداخلية من خلال الشكل التالي:  
 الشكل رقم (01-II): أهداف نظام الرقابة الداخلية



المصدر: عبد الفاتح الصحن محمد السيد سريرا .

المطلب الثالث : أنواع نظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

"في مفهومها الواسع تتضمن الرقابة الداخلية مايلي :

- رقابة إدارية.
- رقابة محاسبية.
- ضبط داخلي.

ومن تم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

أولاً: الرقابة الإدارية : وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من تشجيع الإلتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق هدفها وسائل متعددة مثل كشوف الإحصائية ودراسات الوقت والحركة وتقارير الأداء والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية وإستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي كما نرى متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها أومالية ولها عدة أدوات تتمثل فيمايلي :

• الإجراءات: تسمى الخطوات التي تتخذ لتنفيذ الخطة بالإجراءات فتصمم الإجراءات بحيث تنفيذ الخطط بأسلوب واحد في جميع الأقسام بالنسبة للموضوع الواحد.

• القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة القيام بالأعمال اللازمة والتي غيرها من الخطط يتم إختبارها من البدائل وهي عادة ما تكون من أبسط الخطط وتتمثل فائدتها في تقييد مجال التصرف وعدم ترك أي متسع للتأويل.

ثانياً: الرقابة المحاسبية: وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق الهادفة إلى اختيار البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الإعتماد عليها ويضمها النوع وسائل متعددة منها على سبيل المثال: إتباع نظام القيد المزدوج، إستخدام حسابات المراقبة الإجمالية، فصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين وذلك وجب على المؤسسة أن تتجنب حالات رفض المحاسبة التي أهمها:

• عندما يكون مسك الدفاتر المحاسبية غير مطابق للأحكام المواد (9-10-11) من القانون التجاري الجزائري ولشروط وكيفيات تطبيق المخطط الوطني للمحاسبة.

• عندما تضمن المحاسبة أخطاء وإغفالات أو معلومات غير صحيحة وخطيرة متكررة في العمليات المحاسبية.

• عندما لاتحتوي المحاسبة على أية قيمة مقنعة بسبب إنعدام الوثائق الثبوتية والتبريرات.

ثالثاً: الضبط الداخلي: ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنمية والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الإختلاس والضياع وسوء الإستعمال ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقييم أعمال المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات".

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، المرجع سبق ذكره ، ص 39

نظرا للتشابه بين أنواع الرقابة، يمكن توضيح الفرق بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-II) : الفرق بين الرقابة المحاسبية و الرقابة إدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حماية الأصول من السرقة و الضياع و الإختلاس و سوء الإستخدام.</li> <li>● التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية و التقارير المالية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية .</li> <li>● التحقق الإلتزام بالقوانين و اللوائح و السياسات و إجراءات إدارة الشركة.</li> </ul>

المصدر: محمد السيد سرايا وآخرون، الرقابة و المراجعة الحديثة، دار التعليم الجامعي، إسكندرية، 2013، ص17

## المبحث الثالث : الرقابة الداخلية لوظيفة التموين

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الرقابة الداخلية لوظيفة التموين حيث سنتناول في المطلب الأول مفهوم الرقابة على المخزون والشراء وخصائصها أما في المطلب الثاني أهمية وأهداف الرقابة على المخزون والشراء ، وفي مطلب الثالث : ميكانزمات الرقابة على المخزون والشراء.

## المطلب الأول : مفهوم الرقابة على المخزون والشراء وخصائصها.

حيث أن كل منظمة تحتوي مخازنها على المواد تعرف بالمخزونات والتي يتم تطبيق نظام الرقابة فعال ومستمر عليها وذلك لا يتم إلا بالتسيير العقلاني والرشيد لمخزوناتها أي مراقبة دائمة لكل مدخلاتها ومخرجاتها .

## أولاً: مفهوم الرقابة على المخزون :

لقد قدمت عدة تعاريف للرقابة من طرف المختصين الإقتصاديين في هذا الجانب وفيما يلي سنقدم بعض

منها :

- تعريف الأول : تعرف بأنها الوسيلة التي تمكن المخازن من توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب إحتياجات المشروع مع إعتبار وفرة التخزين ونفقات طلب البضاعة وأسعار المواد السائدة ونسبة رأس المال المستثمر في المخزون .

- تعريف الثاني: يتلخص مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية في قياس نتائج التشغيل الفعلي للخطة ومقارنة تلك النتائج بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً ثم إتخاذ الإجراءات المناسبة ك معالجة الأخطاء والانحرافات إن وجدت والعمل على منع تكرارها مستقبلاً في ضوء هذا المفهوم فإن مراقبة المخزون تشمل جميع الأنشطة أي تتعلق بتجميع أو اختيار الطرق والأساليب التي يستدل منها على سلامة تصرفات الأجهزة المسؤولة.

- تعريف الثالث : يعرفها على أنها قياس النتائج الأعمال بمعايير ومقاييس محددة ومقارنة النتائج الفعلية المحققة بالنتائج المتوقعة من الخطة لتحديد الانحرافات ومتابعة تنفيذ تلك القرارات .

ومن هنا يمكن القول بأن الرقابة على المخزون هي العملية التي تختص بالترتيبات الدائمة للإستلام (إستقبال) والإصدار(التسليم) بطريقة تضمن أن مستوى الأرصدة المخزون كافية لتزويد المعدلات الجارية للإستخدام في كل الأوقات وبطريقة إقتصادية.<sup>1</sup>

ثانياً: مفهوم الرقابة على الشراء :<sup>2</sup>

وتتضمن الرقابة على الشراء إرساء القواعد والمعايير والمستويات المطلوب تحقيقها ومتابعة الأداء الفعلي ومقارنته بما تم تخطيطه لتحديد درجة الإنجاز المحقق وتحديد مقدار الإنحراف بينهما إن وجد وتحليله لمعرفة أسبابه وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلاشي آثاره وتفادي تكرار حدوثه مستقبلاً ويساعد ذلك على تطوير وزيادة كفاءة فاعلية جهاز الشراء.

ثالثاً: خصائص نظام الرقابة الفعال لوظيفة التموين :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعمة أسيا زيوري وردة ، مذكرة التقييم والرقابة في تسيير المخزون ، شهادة ليسانس ، قسم العلوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، سنة 2006 ، ص 32- 33 .

<sup>2</sup> عمر الطراونة، إستراتيجيات الشراء و التفاوض وتخفي التكاليف ، دار البداية، الطبعة أولى، سنة 2001 ، ص 162- 163 .

<sup>3</sup>الابتسامه، دراسة المخزون، [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)، في 05/06/2020 :10.



نشير في مايلي إلى خصائص يعتبر توفرها ضروريا حتى يكون نظام الرقابة فعالا سواء على المخزون أو الشراء.

أ- تقديم المعلومات صحيحة، فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية إتخاذ القرارات، وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع .

ب - حسن توقيت المعلومات المقدمة: حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها، فائدتها جزئيا أو كليا فحصول المؤسسة مثلا على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخول إحدى المناقصات أمر لا قيمة له إذا جاء بعد إنقضاء الأجل أو الموعد المحدد للدخول.

ج - الإقتصاد في التكاليف : ف شراء نظام الإلكتروني يشهد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها بإستعمال أنظمة أبسط وأقل التكاليف بكثير، لا يعتبر إقتصاديا مادامت الفوائد المتحصل عليها التوازي التكاليف.

د-سهولة الفهم : إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا أو المسؤول جيدا للنظام الرقابة، وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها، فإنه سيسيء تفسيرها وهو الأمر الذي يؤدي إلى إتخاذ القرارات الخاطئة.

هـ - التركيز : يجذب انتباه المسير بسرعة إلى الإنحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل و انسياب الإنتاج.

و - تسهيل إتخاذ القرار: وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا للإتخاذ القرار دون الحاجة إلى التفسير والتحليل وإستقصاء تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعد مهمته.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة على المخزون والشراء<sup>1</sup>.

الرقابة على المخزون والشراء لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى الأهداف التي ترجوا من أجل تحقيقها وهنا سنتطرق إليها بالتفصيل.

#### اولا: الفرع الأول : أهمية الرقابة على المخزون

يمكن إدراجها في النقاط التالية :

- إمكانية تحاشي الوقوع في نذرة المخزون.
- تساعد على مواجهة متطلبات السوق المتغير والمتعددة.
- تفادي التغيرات الفجائية أو الغير منتظمة .

#### الفرع الثاني: أهداف الرقابة على المخزون

تتمثل أهداف الرقابة فيمايلي :

- إمكانية تحديد وتقدير الأنواع والأصناف التي يجب تخزينها أو الإحتفاظها .
- العمل على التنظيم الجيد للعمليات المتعلقة بسحب أو صرف المواد من المخازن.
- القيام بتنظيم عملية إستقبال وإستلام المواد الداخلة إلى المخزن وزيادتها في الرصيد السابق كل حسب نوعه .
- السعي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من الخسائر المترتبة عن التسيير .

<sup>1</sup> علي شرقاوي، المشتريات وإدارة المواد و المخازن ، دار النشر و التوزيع، ص 385- 387 .

- العمل على تدنية التكاليف المتعلقة بعملية التخزين والشراء أدنى الحد يمكن وصوله
- الوصول إلى تحقيق التوازن بين المواد المخزنة، وذلك من خلال الإحتفاظ بكميات مناسبة من المواد والسلع تمكن من كسب ثقة الزبائن وإرضائهم، إستمرار عجلة الإنتاج وإجتنا ب توقيفه أو تعطيله.
- تساعد على تعيين الكمية الواجب الإحتفاظ بها في المخازن الخاصة بكل صنف على حد والأرقام الإجمالية.

- كذلك تضمن الإحتفاظ بكميات متوازنة من مخزون بحيث يليب الإحتياجات الأنشطة المختلفة بالوحدة.
- الرقابة على المخزون أداة للإحفاظ على رؤوس الأموال المتمثلة في المواد المخزنة.
- إكتشاف الأخطاء المصاحبة للعمل مبكرا وتجنب مضاعفات سواء كان الانحراف.

#### ثانيا: الفرع الأول: أهمية الرقابة على الشراء:

ترجع أهمية الرقابة على ما يلي:

- أهمية رقابة على الشراء في تحقيق أهداف المنشأة: كلما زادت أهمية وظيفة الشراء في تحقيق أهداف المنشأة كلما تزايدت أهمية عملية تقييم أداءها.
- أهمية الرقابة كوظيفة إدارية: تنشأ أهمية الرقابة على أداء الإدارات المختلفة للمنظمة من دورها في الكشف عن الأخطاء التي تحدث أثناء التخطيط أو التنفيذ خاصة في ظل مبدأ تفويض السلطة لا المسؤولية حيث أن هذه الأخطاء قد تمنع هذه الإدارات ومنها إدارة المشتريات من تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة.

- تزايد اهتمام الإدارة العليا بوظيفة الشراء: يؤدي تقييم الأداء إلى تزايد اهتمام الإدارة العليا بالمنشأة بوظيفة الشراء فطبقا لما أشارت إليه نتائج الدراسات المختلفة هنا كعلاقة طردية بين إمكانية تقييم أداء الوظيفة وبينما تحمله الإدارة العليا من إتجاهات نحوها ونحو أهميتها.

#### • الفرع الثاني: أهداف الرقابة على الشراء:

- وفي مايلي شرح هذه الأهداف:
- تطوير الأداء ووظيفة الشراء: يتم على ضوء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه تقييم الأداء الفعلي لمعرفة جوانب الضعف فيه ومحاولة التغلب عليها من خلال تطوير سياسات والإجراءات وطرق الشراء.
- تحديد الإحتياجات من المواد البشرية والمادية: تساعد الرقابة على الشراء على تحديد مدى كفاءة القائمين بالشراء ومن ثم تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لهم.
- إتخاذ القرارات تساعد الرقابة على الشراء على إتخاذ القرارات على مستوى المنشأة، لما لوظيفة الشراء من تأثير على نتائج الكلية للمنشأة.

- ترشيد المنتظم: تهدف الرقابة إلى تحديد التغيرات التنظيمية المطلوبة في أعمال واختصاصات وعلاقات وظيفة الشراء كإضافة أو إلغاء أنشطة معينة أو إعادة النظر في السلطات والمسؤوليات والعلاقات مع الإدارات الأخرى وغير ذلك من الأمور التي يجب مراعاتها عند عمليات إعادة التنظيم.

• تحقيق التنسيق: وذلك بإتباع أساس موحد لرقابة الأعمال في جميع الأقسام الشراء الذي يتيح للمسؤولين بمقارنة نتائج أعمال هذه الأقسام ومعرفة نقاط الضعف والاستفادة من طرق التحسين والعلاج ويكون شاملا.

### المطلب الثالث: ميكانزمات الرقابة على المخزون والشراء<sup>1</sup>

سنتطرق بالتفصيل إلى ميكانزمات والتي تتمثل في طرق وأساليب الرقابة على المخزون والشراء منها:  
طرق وأساليب الرقابة على المخزونات ونذكر منها :

- نظام الرقابة ABC: ويطلق عليها أيضا طريقة التحليل الأولويات للأصناف حسب أهميتها. تقوم هذه الطريقة على مبدأ الأفضلية لمختلف المواد المخزنة أي أن تقييم مختلف الأنواع المخزنة يكون على أساس أهمية كل صنف وذلك لأنه توجد مواد لها قيمة مرتفعة وأخرى منخفضة وعليه تقسم المخزونات إلى ثلاثة مجموعات أساسية نذكر فيما يلي :

المجموعة الأولى: وتحوي جميع الموجودات التي لها قيمة مرتفعة ويرمز لها بالرمز "A" وهي على قدر كبير من الأهمية، إذ أنها تمثل نسبة كبيرة من قيمة الأصناف الموجودة أي ما يعادل 80% .70% ما عددها فيكون ضئيل بالنسبة للإجمالي الكمية الموجودة بالمخزن وتمثل 10% . 15% .

لذا وجب على إدارة المخازن إتباع أسلوب رقابة فعال وكذا الرقابة الدورية والمستمرة لهذه المجموعة "A" لتلبية متطلبات ومعرفة أرصدها والكمية المرادة، وهذا من أجل الوصول إلى تخزين أقل كمية ممكنة منها. المجموعة الثانية: وتتمثل في كل المخزونات ذات القيمة المتوسطة، أي لها أهمية متوسطة ويرمز لها بالرمز "B" تبلغ نسبة قيمتها من إجمالي الموجودات بـ 15%- 30% بينما تكون نسبة عدد هذه الأصناف إلى إجمالي عدد الأصناف المجموعة المخزنة 15%- 25%.

المجموعة الثالثة: وتضم جميع المواد التي تكون قيمتها بسيطة أي أنها أصناف ذات أهمية قليلة ويرمز لها بالرمز C حيث تصل قيمتها من إجمالي قيمة المخزون (5- 10) في حين أن عددها يصل إلى (60-75) من المجموع الإجمالي للمخزونات تتميز بمراقبة عادية وبسيطة ومن خلال ما تم ذكره نلاحظ أن الأولوية تكون المجموعة تليها مباشرة المجموعة وبعدها المجموعة تحظى بأقل اهتمام.

<sup>1</sup>عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، سنة 2008، ص 275- 277 .

**المبحث الرابع : تقييم النظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين .**

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية وظيفة التموين حيث سنتناول في المطلب الأول إلى تعريف تقييم النظام الرقابة الداخلية وفي المطلب الثاني يتم التعرف على الأهداف التي يحققها التقييم نظام الرقابة الداخلية وفي الأخير المطلب الثالث: أنواع تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التموين.

**المطلب الأول: تعريف تقييم نظام الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.**

يعد تقييم المخزونات من الضروريات الواجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار وهذا بالنظر لقيامها بشراء المواد المعنية بأسعار متنوعة، كما يجدر هنا الإشارة إلى أن تقييم الموجودات يشمل تقييم الإدخالات من جهة وتقييم الإخراجات من جهة الأخرى.

**- تعريف تقييم نظام الرقابة الداخلية :**

وهو العملية التي يمكن من خلالها معرفة قيمة وكمية المخزونات الموجودة بمخازن المؤسسة وهذا بالاعتماد على مجموعة من الطرق المتداولة والمعروفة من أجل معلومات دقيقة حول حركة المخزون من دخول وخروج .

**المطلب الثاني : الأهداف التي يحققها تقييم النظام الرقابة<sup>2</sup>:**

إن التقييم يحقق عدة أهداف وهي متمثلة في :

- **تحسين الأداء:** يعتبر أحد الأهداف الرئيسية التي تقصدها المؤسسة من إجراء التقييم الدوري للأعمال غدارة المشتريات للوصول إلى نقاط الضعف الكلية في النظام المتبع واقتراح وسائل التحسين الممكنة، ولذلك يلزم أولاً تحديد الهدف الذي يجب أن تسعى الإدارة إليه وقياس الأداء الحالي وإجراء المقارنة اللازمة
- **وضع أساس للتحكم على قدرات الأشخاص:** وذلك لأن أي نظام لتقدير كفاءات الأشخاص يجب أن يستند على عناصر موضوعية تتخذ أساس للمقارنة بين الأشخاص ويقوم الشخص بناء على معلومات صحيحة عن أداء من يقدر كفاءتهم بوضع التقدير الذي يمثل كفاءة كل منهم وتفيد هذه المعلومات بطبيعة الحال في تكوين سياسات الاستخدام بما في ذلك نواحي الاختبار، والترتيب وأساس الترقيات ومنح العلاوات.

**المطلب الثالث : طرق وأدوات التقييم الرقابة الداخلية<sup>3</sup> :**

لتقييم الرقابة الداخلية هناك عدة أدوات منها :

- **المحادثة:** هي لقاء مباشر بين شخص مسؤول في المؤسسة وبين المراقب حيث أن هذا المسؤول وصف نظام الرقابة الداخلية ليقوم المراقب بعد ذلك بتدوين ملخص المحادثة كما جرت من أولها إلى آخرها.
- تتميز هذه التقنية بصعوبتها لأنها تحتاج للمراقب أن يقوم بالتحليل وتلخيص وملاحظة كما تتطلب منه قدرة عند استخدام تقنية المحادثة حيث يصعب على المراقب تلخيص حجم هائل من المعلومات التي تحصل عليها من خلال المحادثة.

- يجب على المراقب أن يلتزم بعدة قواعد عند إجراء محادثة أهمها:

<sup>1</sup>سواحي فاطمة، المرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup>نعجة آسيا زيوري وردة مرجع سبق ذكره ص70 .

<sup>3</sup>سواحي فاطمة، المرجع سبق ذكره، ص41.

- اختيار المراقب لشخص الذي يجري معه مقابلة انه بإمكانه إعطاء معلومات كافية طلب رخصة من رئيس المباشر.

- تحضير الأسئلة التي يجب إن تكون موضوع حسب تسلسل منطقي.

- في نهاية المحادثة يجب على المراقب قراءة محتوى محادثة وتلخيصها.

● **مخطط سير الوثائق :**

وهو عبارة عن رسم بياني لسير متتالي للوثائق بين مختلف المراكز والوظائف حيث يبين مصدر الوثيقة ووجهتها و بالتالي يعطي نظره كاملة عن سير المعلومات وسير الوثائق ويهدف إلى وصف نظام الرقابة الداخلية لعملية ما كما انه يظهر سير المعلومات من جهة التي أصدرتها إلى جهة تقوم تسجيلها بمرور مراحل مختلفة للمعالجة كذلك إن مخطط سير الوثائق هو أداة تحليلية و صافية تمكن المراقب من كشف نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية.

**الإيجابيات والسلبيات مخطط سير الوثائق :**

**الإيجابيات :**

- انه يسهل فهم نظام الرقابة الداخلية من خلال استعمال رموز واضحة المعنى ليتم الربط بينهما بطريقة منهجية بسيطة.

**السلبيات :**

- انه يحتاج إلى تدريب مستمر، غير أن هذه الصعوبة خفت قليلا مع استعمال إعلام آلي .

- لا يعطي تفاصيل كاملة عن نظام الرقابة الداخلية:

● **الاستقصاء (الاستبيان) :** يمكن أن يستخدم مراقب قائمة الاستبيان المكتوبة كنوع من الوسائل التي

يقوموا من خلالها بتوثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له و تكون الإجابة إما بنعم أو لا أو يطبق أو لا يطبق .

إجابة نعم و يطبق تشير الى قوة النظام والعكس صحيح .

● **وصف كتابي (التقرير) :** تتم عن طريق وصف إجراءات الرقابة المتبعة وتفاصيل من نظام الاستقصاء

من خلال هذا التقرير يصل المراقب إلى نقاط القوة والضعف .

● **خرائط التدفق :** يتم استخدامها لفهم تسلسل العلاقات بين أوجه النشاطات المختلفة يتعلق بها من

مستندات أخرى في نظام الرقابة.

● **فحص النظام المحاسبي :** يتم فحص النظام عن طريق حصوله على كشف بالسجلات المحاسبية

والمسؤولين عن كل سجل وتدقيق ذلك السجلات وكذلك المستندات.

ومنه نستخلص انه مراقب يقوم بتقييم رقابة الداخلية للمخزون من خلال تساؤلات استقصاءات التي تحدد

له فيها بعد مجال مراجعة عناصر مخزون ويركز هذا الأخير حول ثالث نقاط أساسية

أ. دخول المخزون إلى المخازن من حيث :

- وقت الاستلامه ليتم إدخال مخزون فور استلام مخزون.

- مسؤولية ميسر مخزن واستقلاله هل تعود مسؤولية إلى أمين مخزن هل هناك

استقلالية بين موظفين .

- كيفية تعامل مع مردودات مشتريات هل هناك قواعد للمعالجة.

ب. خروج مخزون من مخازن:

من حيث إجراءات ووثائق مستخدمة هل يتم الإخراج بواسطة وصل خروج هل هذا الوصل يستعمل من طرف أمين مخزن أو شخص آخر .

ج - أعمال جرد :

- مسك بطاقات الجرد دائم من طرف أشخاص غير موظفين في مخازن.

- التأكد من تسجيل كل العمليات في بطاقات الجرد الدائم وبالتالي على مراقب القيام بمراجعات التالية:

✓ التأكد من صحة أو عدم صحة مدخلات أو مخرجات.

✓ التأكد من وجود الجرد.

✓ التدقيق في المؤونات.

## خلاصة الفصل:

ومنه نستخلص أنه لا يمكن لعملية التسيير أن يكتمل إلا إذا تمت الرقابة وتعرف على أنها خطة تنظيمية ومجموعة من الإجراءات المطبقة بغية الأهداف المرسومة لضمان سير المنتظم والفعال وحماية الأصول واكتشاف الغش والأخطاء.

أما بالنسبة لرقابة التموين فهي تتمثل في رقابة المخزون من جهة وذلك باتخاذ إجراءات المناسبة لمعالجة الأخطاء والانحرافات أن وجدت والعمل على منع تكرارها مستقبلا ومن جهة أخرى رقابة على الشراء وتتمثل في متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بما تم تخطيطه لتحديد مقدار الانحراف بينهما.

كما يعتبر توفر خصائص حتى يكون نظام الرقابة فعالا سواء على المخزون او الشراء وذلك من تقديم المعلومات صحيحة إضافة إلى وصولا لمعلومات في وقت المناسب حيث إذا تأخرت تفقد معناه او سهولة الفهم والاقتصاد في التكاليف الى غير ذلك .

أما أهمية الرقابة على المخزون والشراء تمكن من إمكانية تحاشي الوقوع في ندرة المخزون وتفادي التغيرات الفجائية أو الغير المنتظمة إضافة إلى الكشف عن الأخطاء التي تحدث أثناء التخطيط.

أما عملية تقييم الرقابة الداخلية وهي العملية التي تمكن من معرفة قيمة وكمية المخزونات وهذا بالاعتماد على مجموعة من الطرق المتداولة من اجل إعطاء معلومات دقيقة وتتمثل هذه الطرق في المحادثة وهي لقاء مباشر بين الشخص مسؤول في المؤسسة والمراقب، مخطط سير الوثائق، الاستقصاء، وصف الكتابي، خرائط التدفق، فحص النظام المحاسبي... الخ .

ويهدف التقييم إلى تحسين الأداء ووضع أساس لتحكم على قدرات الأشخاص.

# الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عدوان

## الجزائر الكيماويات



## تمهيد الفصل:

تطرقنا في الفصلين السابقين الى مفاهيم متعلقة بواقع التموين وإبراز أهميته وأهدافه ومكانته في المؤسسة ثم تطرقنا الى نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين وكيفية تقييم هذا النظام لوظيفة التموين من خلال إبراز خصائص وأهمية النظام الرقابة الداخلية. وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم تطرق إليها إخترا شركة عدوان الجزائر للكيماويات كدراسة حالة بغية التعرف على وضعية تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين داخل هذه المؤسسة وما مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية.

لهذا سنحاول في هذا الفصل قيام بدراسة ميدانية لتقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين. ولدراسة أعمق لهذا الفصل وكذا الإلمام بجوانب موضوع البحث والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة. وبهذا سوف يتم معالجة الفصل من خلال دراسة النقاط التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة عدوان الجزائر للكيماويات
- ❖ المبحث الثاني: تعريف بالدائرة التموين
- ❖ المبحث الثالث: دراسة الوثائق المستعملة لعملية الشراء والتخزين
- ❖ المبحث الرابع: تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التموين

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عدوان الجزائر للكيماويات

المطلب الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة وبنيتها

تعد شركة عدوان الجزائر للكيماويات مؤسسة أجنبية ذات سهم برأس مال سعودي وحقوق جزائية تأسست سنة 2004 صيغاتها القانونية شركة ذات أسهم شخصية معنوية تخضع لقانون تجاري وأشرف على تدشين هذا المشروع الاستثماري الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة رفقة المستثمر السعودي محمد بن عدوان وقد حضر التدشين كل من والي ولاية مستغانم وبعض الاطارات ووجه من المجتمع المدني. شركة عدوان للكيماويات تقع منشأتها بالمنطقة الصناعية رقم 02 ببلدية فرناكة التابعة اداريا لولاية مستغانم.

النشاط المؤسسة: تنشط المؤسسة عدوان الجزائر في مجال الصناعات الكيماويات المعدنية أو غير المعدنية.

استثمارات الشركة:

1. مصنع الرمال ومشتقاته:

تم انجاز هذا المصنع سنة 2005 بكلفة قدرها 1,6 مليار دينار جزائري ما يعادل 20 مليون دولار وقد حددت مساحة المصنع ب 40 ألف متر مربع ليدخل حيز الانتاج سنة 2008. شيئا هذا المصنع بغية انتاج كل من:

الرمال المغسول المعالج: بطاقة انتاجية قدرت ب 400 ألف طن سنويا وكذا الملل المجفف بمختلف انواعه ناعم متوسط خشن بقدرة انتاجية ما يقارب مليون طن سنويا المصنع ينتج كذلك سيليكات بمختلف المقاييس من 10 ميكرون الى 100 ميكرون بطاقة انتاجية سنوية تقدر 45 ألف طن سنويا.

وتدخل هذه المنتجات في صناعات مختلفة على غرار صناعة الزجاج والسيراميك وتستعمل كذلك في صناعات قطاع المسابك وقطاع المحروقات.

2. مصنع الكلور ومشتقاته:

انجز المصنع سنة 2010 وتم تخصيص مساحة 20 ألف متر مربع كأرضية للتجسيد لتكون بداية النتاج في شهر ديسمبر من سنة 2012. الطاقة الإنتاجية:

غاز الكلور: 22300 طن سنويا

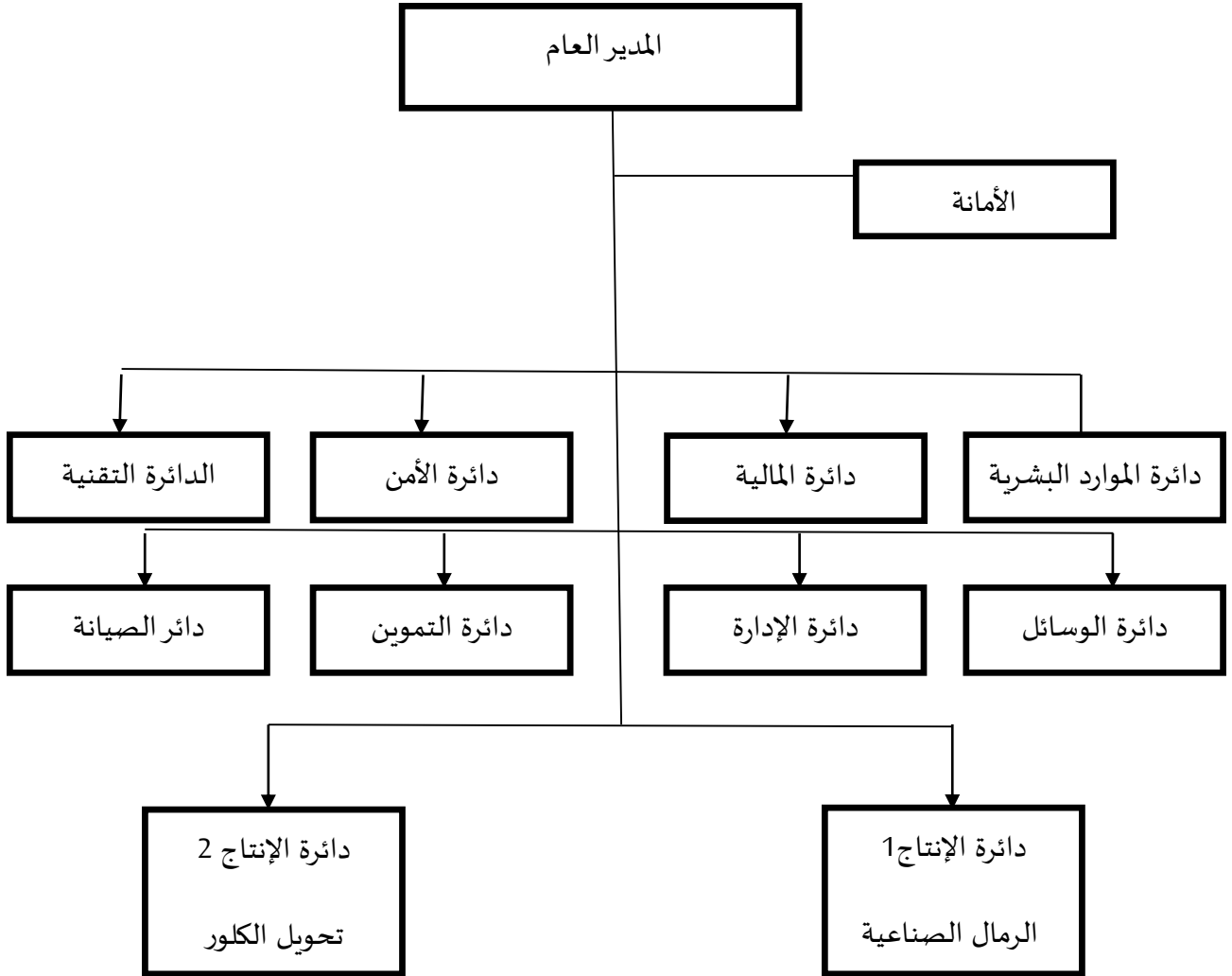
الصودا الكاوية: 24000 طن سنويا

هيبوكلورايت الصوديوم: 42000 طن سنويا

حمض الكلور 35600 طن سنويا

كلوريد الحديدك : 30000 طن سنويا

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدوان الجزائر لكيماويات  
الشكل رقم (02-III) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة عدوان الجزائر لكيماويات



المصدر: مصلحة المستخدمين

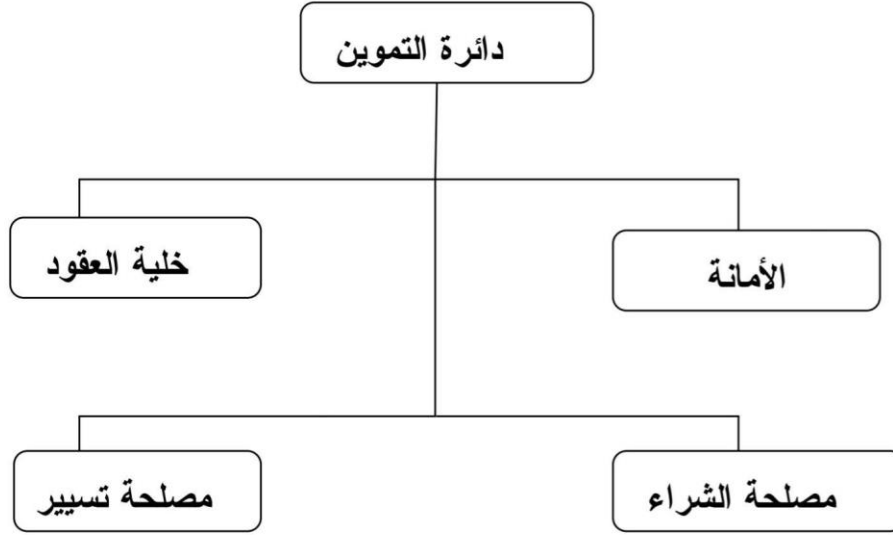
## المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي

1. دائرة الأمن الصناعي: دورها أمني فهي تقوم ب المحافظة على التجهيزات الموجودة داخل المؤسسة عن طريق السهر على التطبيق الحسن واليقظة وكذا وقاية عماله من الأخطار ولهد السبب فإن نفعية الطرق الوقائية المقدمة مشروطة عند مدخل المركب وداخل و هي تضم: مصلحة الوقاية، مصلحة التدخل، مصلحة الحراسة .
2. دائرة المالية: حيث تعمل هذه الدائرة على المراقبة والتسيير والتخطيط المالي من خلال هيئة مكلفة بالرقابة والحصول على الأموال وإستثمارها لجلب الفوائد والأرباح وتضم مصلحة المحاسبة، مصلحة التسيير والإعلام .
3. الدائرة التقنية: تقوم هذه الدائرة بتسيير المؤسسة تقنيا عن طريق السير الحسن للوحدات الإنتاجية ومدى تطابقها مع المقاييس الموضوعة حيث تحتوي على العمال من مختلف المهام والنشاطات وتضم مصلحة الدراسات التقنية، مصلحة المخابر، مصلحة المراقبة .
4. دائرة الصيانة: تعد دائرة الصيانة بمثابة العمود الفقري لمؤسسة إذ إن انعدامها وتوقفها يعود بالسلب والضرر عليه بالمراقبة الدورية والمستمرة لآلات والأجهزة حتى يستمر النشاط الإنتاجي في السير العادي وكذا التقليل من التكاليف وهي تضم 7 مصالح هي: مصلحة المناهج والتخطيط، مصلحة الكهرباء الصناعية، مصلحة الآلية، مصلحة السباكة، مصلحة الميكانيك الصناعية، مصلحة الإمدادات، مصلحة صيانة العتاد المتحرك.
5. دائرة تنمية الموارد البشرية: حيث تهتم هذه الدائرة بشؤون العمال وما يتعلق بهم من توزيع الأجور وتحضير كشوفات ساعات العمل التي يشتغلها العمال يوميا، فهي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في نشاط تسيير الأعمال إذ تعتبر أداة للرقابة والتخطيط ولهذه الدائرة 03 مصالح، مصلحة علاقات العمل، مصلحة الانتقاء والتوظيف مصلحة التكوين وتقسيم إلى فرع المتابعة الإدارية، فرع التكوين.
6. دائرة المستخدمين: تتمثل وظيفة هذه المصلحة في التسيير الإداري للعمال، وتضم الفروع التالية: فرع التسيير، فرع الإعانات الاجتماعية، فرع الأجور، فرع طبي اجتماعي.
7. دائرة الوسائل العامة: دور هذه الدائرة داخل المؤسسة هو تقديم الخدمات المختلفة من حيث التسيير الحسن للعمل داخل الإدارات والمصالح من خلال توفير الوسائل والأدوات الخاصة كمعدات المكاتب من أقلام وأوراق والنظافة والنقل الخاص بالعمال، وهي تضم: مصلحة السكن، مصلحة الطباعة والاتصال، وتنقسم إلى فرع الطباعة، فرع البريد، مصلحة المقتصدة وتنقسم بدورها إلى فرع المطعم، وفرع المخزن، والمصلحة العامة وتنقسم إلى فرع النقل، فرع الصيانة.

المبحث الثاني: تعريف بدائرة التموين.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لدائرة التموين

الشكل رقم (III-03) الهيكل التنظيمي لدائرة التموين



المصدر: مصلحة التموين

## المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لدائرة التموين:

تعد دائرة التموين من أهم الدوائر المشكلة للمؤسسة حيث نعتبرها أساس لعمله فهي تسعى لتوفير جميع مسلزومات ومتطلبات من قطع غيار ومواد كيميائية كما تهتم بكل ما يتعلق بعملية الشراء. وتحتوي دائرة التموين على مصلحتين هما:

1. مصلحة الشراء: تعمل هذه المصلحة على توفير جميع مستلزمات والمواد اللازمة وتزويد المركب بالعتاد للاستخدام في العملية الإنتاجية سواء كان بصفة مباشرة ليدخل في تركيب المنتج النهائي أو غير مباشر كتصليح آلات الإنتاج عن طريق قطع الغيار كما تعمل على:

- استلام طلبات التموين من الأقسام سواء مواد قديمة أو جديدة.
- فتح المناقصات وعرضها واستقبال عروض الموردين.
- اختيار أفضل العروض المورد المناسب من حيث الشروط المطلوبة.

متابعة جميع إجراءات الجمروكية المتعلقة بالطلبية وإحضار المواد للمخزن وتسديد الفواتير وتضم مصلحة الشراء فروع التالية:

فرع التخطيط، فرع التسديد، خلية العقود، فرع العبور، فرع الشراء الداخلي، فرع الشراء الخارجي .

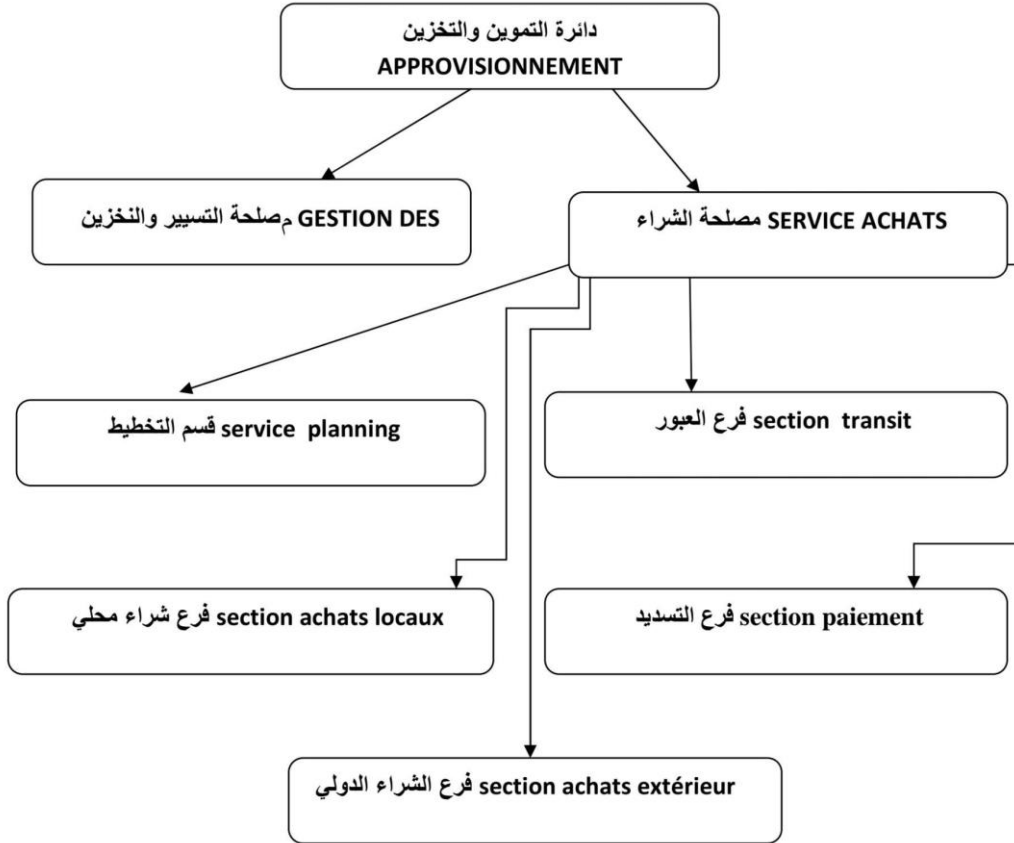
2. مصلحة تسيير مخزون: نظرا للأهمية المخزون داخل المركب مما يستوجب توفر ظروف تخزين ملائم للمفردات المخزنية وترتيب وتنظيم المخازن كل هذه المهام هي من مسؤولية مصلحة تسيير المخزون

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة الشراء وتسيير المخزون وشرحه

الفرع الأول: مصلحة الشراء

أولاً: الهيكل التنظيمي لمصلحة الشراء

الشكل رقم (04-III): الهيكل التنظيمي لمصلحة الشراء



المصدر: مصلحة الشراء

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة الشراء:

كما أشرنا سابقا ان هذه المصلحة تعمل على توفير جميع المستلزمات والمواد اللازمة وتزويد المؤسسة بالعتاد للإستخدامه في العملية الإنتاجية سواء كان بصفة مباشرة ليدخل في تركيب المنتج النهائي أو غير مباشر كتصليحات الإنتاج عن طريق قطع الغيار، وهذه المصلحة مقسمة إلى خمسة فروع وهي:

فرع التخطيط: وهو الفرع الذي يقوم بتسجيل الطلبيات عند وصولها إليها وهذا من أجل متابعة عملية الشراء المواد من وقت طلبها إلى غاية دخولها إلى المخزن ويقوم أيضا بتوزيع هذه الطلبيات حسب نوع الشراء سواء كان شراء محلي أو شراء من الخارج وترسل إلى فرع شراء المحلي أو فرع الشراء الخارجي.

فرع الشراء الخارجي أو الدولي: حيث يقوم الفرع بفرز الطلبيات التي تصل من فرع التخطيط وذلك حسب صنف كل المادة ثم تبدأ بالإجراءات اللازمة لعملية الشراء الخارجي في وقت المناسب.

فرع الشراء الداخلي: وهو نفس شيء الذي يقوم بها لشراء الخارجي وذلك بفرز الطلبيات والقيام بالإجراءات اللازمة لعملية الشراء الداخلي ولاكن تكون محلية أي داخل الوطن وتكون في الأسواق المحلية.

فرع التسديد: وفي هذا الفرع يتم بعد إبرام العقد بين المورد والمدير حيث يقوم بالدفع المستحقات المورد الذي تم الشراء من عنده

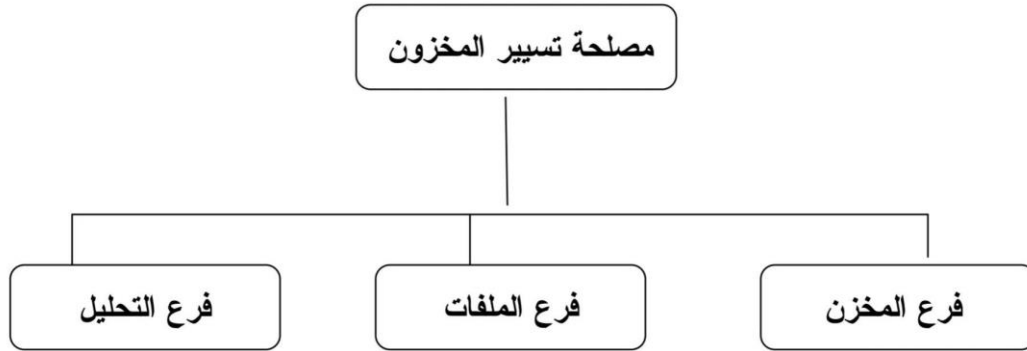
فرع العبور: وهو فرع الذي يتولى عملية نقل السلعة بعد وصولها إلى الميناء أو المطار ويقوم بكل العمليات الجمركة الخاصة بهذه السلعة في حالة شراء خارجي أم إذا شراء داخلي فلا يتدخل هذا الفرع في ذلك.



الفرع الثاني: مصلحة تسيير المخزونات

أولاً: الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المخزون

الشكل رقم (III-5): الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المخزون



المصدر: مصلحة تسيير المخزون

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المخزون:

كما أشرنا سابقا فإن مصلحة تسيير المخزون هي المسؤولة عن سلامة العتاد وقطع الغيار المخزنة وهذا بتسييرها بأسلوب جيد ودقيق وصرفها إلى الجهة الطالبة " صيانة، وحدات إنتاجية " و السيطرة في مستوى المخزون ومن أجل سير الحسن وتحديد المسؤولية فقد تم تجزئة هذه الأخيرة إلى 3 أجزاء المتمثلة في :

1 . فرع المخزن: ويتكون من 10 عامل منهم، رئيس فرع التخزين، رئيس مخزن، 2مخزين، و، 6 عمال يدويين تتمثل مهامه في معاينة القطع والسلع وتأكيد من مواصفاتها للمواصفات المطلوبة بعدها حملها و وضعها في الأماكن المخصصة لها وهي مسؤولة كذلك عن تنظيم و ترتيب الداخلي للمخزن و صرف المفردات المخزنية إلى الجهة المستعملة والطالبة لها في أوقات المحددة .

2 . فرع التوثيق والترميز: يتكون من قسمين هما:

1.2 الترميز: يتكون من رئيس فرع الترميز من 4 أشخاص وهو همزة وصل بين مصلحة الشراء والصيانة تعمل على إعطاء كل قطعة وسلعة رمز خاص بها يميزها غيرها وهذا من أجل تنظيم العمل في المخزن وسهولة الحصول على القطع المطلوبة لأن عدد هائل بالمخزن وكذلك تفادي أن تكون مادة لها رمزين مختلفين وكسب الوقت وتسهيل عملية الشراء وبالتالي استعمال نفس اللغة في التعامل بين الفروع والمصالح ويستخدم هذا الفرع الوثائق هي بطاقة المخزن DMS

2.2 فرع التوثيق: ويتكون من 3 أشخاص وهم مسير رئيس، مسير مخزون مسير يقوم بالرقابة على حركة المخزون من دخول وخروج وتسجيل الدخول أو الخروج فوق بطاقة المخزن وفي الحالة الوصول المخزون إلى إعادة الطلب يتم إرسال FS إلى فرع التحليل وله عدة وثائق هي BR. BRS. BSS

3. فرع التحليل: ويتكون من رئيس فرع التحليل ومسير رئيس ومسير مخزن وهو المسؤول عن تحديد الكمية الاقتصادية المثلى للشراء، والمخزون الأمان وإعداد المقاييس المتعلقة بالشراء والتقارير الشهرية للمخزون وكذا القيام بالجرد وتقدير الاستهلاك ومعرفة وضعية المخزن ... إلخ.

## المبحث الثالث: دراسة الوثائق المستعملة لعمليتي الشراء والتخزين

## المطلب الأول: دراسة الوثائق المستعملة والإجراءات لعمليتي الشراء والتخزين:

1. طلب وضع بالمخزن DMS: الوثيقة تحرر من طرف الجهة الطالبة للمواد بصفة عامة مثل الصيانة،

إنتاج بغرض الحصول على مواد وسلع جديدة ليس لها وجود بالمخزن من قبل.

وتحتوي على البيانات المتعلقة بالمادة: من محتوى هذه الوثيقة على المعلومات التالية:

اسمها

خصائصها

الكمية

عددها

الكمية المحتملة للاستهلاك

وهذه الوثيقة تتكون من نسختين:

حيث ترسل نسخة إلى المستعمل بعد ترميزها من قبل فرع الترميز والنسخة الثانية يحتفظ بها قسم الترميز.

2. بطاقة الشراء: F. A = fiche d'ach هي عبارة عن بطاقة تملأ من طرف فرع الترميز، وتصف كل

المعلومات الخاصة بالمواد وتستعمل لفرضين هما:

سواء كانت لفرض الوضع بالمخزن: ندون فيها: الكمية، الرمز، المورد، البيان ثم بعدها ترسل بطاقة الشراء

إلى فرع التخطيط مسحوبة بـ DMS

أما إذا كانت لغرض إعادة تموين فتملأ بالمعلومات التالية: الرمز، الكمية المواد شراؤها، تعيين المادة،

المورد والمستعمل، مستوى إعادة التموين مخزون الأمان فترة الانتظار ... إلخ وترسل إلى فرع التخطيط

والذي بدوره يرسلها إلى فرع الشراء المحلي في حالة الشراء الداخلي وإذا كان الشراء خارجيا فترسل إلى فرع

الشراء الخارجي.

3. وصل الارسال: B. E = BORDEREAU D'ENVOI وهي وثيقة ترسل من طرف فرع الترميز إلى مصلحة

الشراء لغرض طلب الوضع في المخزن وإعادة التموين للمواد التي وصلت إلى مستوى التموين وتتكون من

نسختين وتمضى من طرف ممثل مصلحة تسيير المخزون مع ممثل مصلحة الشراء ورئيس فرع التخطيط.

نسخة الأصلية منها ترسل إلى فرع التخطيط الذي بدوره يرسلها إلى فرع الشراء ونسخة الثانية يحتفظ بها فرع

الترميز وتضم: البيان رمز الكمية، ملاحظات ...

4. طلب الشراء: DEMANDE D'ACHAT

هي وثيقة تحرر من طرف طالب (صيانة، انتاج) وهذا لغرض الحصول على المواد لتخزين وتخرج مباشرة

بوثيقة تسمى وصل الخروج مباشرة .

5. وصل التسليم: A VIS D ARRIVE

يتم تحرير هذه الوثيقة من طرف فرع الاستلام للاعلام الدائرة المعنية بوصول الطلبية حتى يكونوا على

علم بوصول السلعة واستلامها وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

6. وصل الاستلام: BON DE RECEPTION

بعد التأكد من سلامة المواد ومطابقتها للمواصفات يتم تحرير وصل الاستلام المواد ووضعها في أماكنها المخصصة.

#### 7. وصل خروج المواد BON SORTIRE DE STOCKS

يستعمل هذا الوصل في حالة الاخراج المواد المخزنة حيث يحرر من طرف المستعمل ويقوم بتدوين البيان بالترقيم حسب المواد الكمية المطلوبة ورقم الوحدة ثم يقوم بالإمضاء في اسفل الوثيقة.

#### المطلب الثاني: الاجراءات المتخذة لعملية الشراء

- مرحلة دراسة الحاجيات: ويتم في هذه المرحلة دراسة الحاجيات أو مختلف الطلبيات بين المصالح المؤسسة مع مراعاة قرارات المالية للمؤسسة وهذه المرحلة تتكون من عدة خطوات منها: الى مصلحة الشراء
- طلب الشراء: وتعد الخطوة الأولى في عملية الشراء بعد وصول وضع المخزن أو اعادة التمويل ثم ترسل الطلبيات الى مصلحة الشراء التي تقوم بتسجيلها وهذا من أجل متابعة عملية الشراء.
- توزيع الطلبيات: وفي هذه الخطوة يقوم فرع التخطيط بتوزيع هذه الطلبيات حسب نوع الشراء حيث إذا كانت هذه الطلبية تشتري من الخارج ترسل الى فرع الشراء الخارجي اما إذا كانت تشتري من الداخل ترسل الى فرع الشراء الداخلي
- اعداد دفتر شروط: يتم اعداد دفتر الشروط على كل الشروط المتعلقة بتلك المواد المطلوبة استنادا الى طلب الشراء الذي تم نشره

- مرحلة تنفيذ عملية الشراء: وتتم فيما يلي: ابرام العقد، عملية التسديد، عملية الجمركة

#### المطلب الثالث: الاجراءات المتخذة لعملية التخزين

إن إجراءات التخزين بالمؤسسة تمر بعدة مراحل من وقت وصولها حتى إلى إستهلاكها و هذا ما سوف نتطرق إليه في الخطوات التالية:

الإستلام : بعد وصول السلعة إلى المخزن يقوم أمين المخزن وأعوانه بإدخال السلعة إلى المخزن ثم يقوم بتحرير وصل إشعار وصول السلعة ويرسلها لى مصلحة الصيانة مثلا والتي تحتاج إلى السلعة حيث تقوم بمراقبة وفحص السلعة من الكمية والنوعية وإذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة .

الترميز أو الترقيم: بعد فحص المواد ومعاينتها يقوم فرع المخزن بإرسال ملف المواد إلى فرع الترميز وذلك قبل تخزينها وذلك بالتأكد من أن رموز تلك المواد مطابقة أم لا فإذا كانت غير مطابقة يفضى تخزينها التخزين: وفي هذه الخطوة يقوم بتخزين المواد حسب تصنيفها وذلك في مكان خاص بها سواء كان في الأرفف أوالصناديق.

التوثيق: بعد التخزين المواد يقوم بتوثيق هذه المواد في سجل المخزن وفي بطاقة المخزون وبطاقة الشراء وذلك من تاريخ دخولها من حيث الكمية، مكان تخزينها السعر الذي تدخل به، ثم يقوم العون الإعلام الآلي بإدراج هذه المواد في الحاسوب من حيث الكمية وتاريخ دخولها، السعر مكان تخزينها والمورد الذي إشتروا من عنده وكذلك الصنف الذي تنتهي إليه ،

التحليل: يقوم فرع التحليل بإنشاء بطاقة خاصة لكل مادة تسمى بطاقة مقياس التحليل مخزون وذلك من أجل تحديد الكمية الإقتصادية ومخزون الأمان ومدة إعادة التموين وهذا من أجل متابعة هذه المواد ومراقبتها.

الإستقبال: ويقصد به إستقبال الوثائق إذ تجمع وترتب وتوضع في مكان خاص بها يرجع إليها وقت الحاجة (أرشيف)

إجراءات الخروج: وتتم الإجراءات الخروج من طرف الجهة الطالبة لهذه السلعة وذلك ب: تحرير وصل خروج وترسله إلى فرع التخزين وتكون عملية السحب الكمية اللازمة من مخزن وإذا كان هناك نقص يتم سحب الكمية الموجودة فقط.

المبحث الرابع: تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل  
لقد إعتدنا على أسلوب المقابلة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع، بغية الحصول على النتائج الجيدة في دراسة ميدانية، تعتبر المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات، وهي تقوم على الحوار الشفوي بين الباحث والمبحوث، وتعرف أيضا على أنها محادثة موجهة، لإستخدامها في البحث العلمي، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الشخصية مع إطارات المؤسسة حيث قمنا بطرح الأسئلة التي تخص الأنظمة الفرعية التي تخص الأنظمة الفرعية لنشاط داخل المؤسسة.

المطلب الاول: تقييم نظام الرقابة الداخلية على المخزونات بالمؤسسة عدوان الجزائر لكيماويات

الجدول رقم (III-03): قائمة أسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمخازن

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	الملاحظات
1	هل الموجودات في المخازن تحت مسؤولية أمين خاص	X		
2	هل يقوم أمين المخزن باعلام قسم الحسابات بالادخالات ولاخراجات بموجب تقارير استلام وتقارير صرف؟		X	
3	هل تصرف المواد بالمخازن بناء على أوامر صرف كتابية؟	X		بواسطة وصل خروج
4	هل تتبع المؤسسة نظام الجرد المستمر بالنسبة للمواد والبضائع تحت التشغيل والتامة الصنع؟	X		
5	هل ماسكو سجلات المخازن موظفون مستقلون عن أمناء المخازن؟	X		
6	هل يجري جرد فعلي دوريا لمطابقة الموجود الفعلي بالمخازن مع الأرصدة الدفترية بحيث يشمل جميع أنواع البضائع مرة على أقل كل سنة؟	X		
7	هل يقوم بالجرد الفعلي موظفون مستقلون عن أمناء المخازن؟	X		
8	هل يشمل نظام المخازن على اعداد تقارير دورية تقدم لرئيس المصلحة التجارية؟	X		

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية على المشتريات بالمؤسسة عدوان الجزائر لكيماويات  
الجدول رقم (III-04): قائمة أسئلة المقابلة لنظام الرقابة الداخلية والمتعلقة بالمشتريات

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	الملاحظات
1	هل هناك قسم خاص بالمشتريات؟	X		
2	هل هذا القسم مستقل تماما عن قسم الحسابات؟		X	
3	هل يكفل النظام المحاسبي المتبع وجود طلبات شراء وأوامر توريد مسلمة عن كل عملية الشراء؟	X		
4	هل تعتمد هذه المستندات على رئيس قسم المشتريات؟	X		
5	هل كل العمليات الشراء محصورة بقسم المشتريات؟	X		
6	هل تتم بعض العمليات عن طريق المنقاصات؟	X		
7	هل تعتمد أسعار الشراء على مسؤول بقسم المشتريات؟	X		
8	هل هناك قسم خاص للاستلام والفحص؟	X		
9	إذا كان الأمر كذلك هل يقوم هذا القسم بإعداد تقارير استلام وفحص عن كل طلب وارد؟	X		
10	هل مثل هذه التقارير مسلسلة الأرقام؟	X		
11	هل ترسل صورة من تقارير الاستلام وتقرير الفحص أي قسم الحسابات وقسم المخازن؟	X		
12	هل تطبق البيانات الواردة لكل من الفاتورة وطلب الشراء وأمر التوريد واذن الاستلام؟	X		
13	هل تتحقق المؤسسة من صحة الفاتورة من الناحية الحسابية قبل الصرف؟	X		
14	هل يعتمد صرف الفواتير من قبل موظف مسؤول؟	X		
15	هل تمسك المؤسسة يومية مستقلة للمشتريات؟		X	تسجيل دوري
16	هل يعتمد صرف الفواتير من قبل موظف مسؤول؟	X		

		X	هل يقوم موظف قسم الحسابات بتسجيل قيد الشراء وفق اليومية المساعدة للمشتريات؟	17
		X	هل تعتمد جميع المردودات من مدير المشتريات بناء على تقرير قسم الاستلام والفحص؟	18

المطلب الثالث: تحليل نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة عدوان الجزائر لكيماويات باستخدامنا لقوائم الأسئلة لنظام الرقابة الداخلية لمختلف وظائف المؤسسة من شراء وتخزين وصولاً إلى البيع وجدنا المؤسسة تقوم على مايلي :

**1. نقاط قوة نظام الرقابة الداخلية:**

- وجود تنظيم محكم لعمليات الشراء والبيع و التخزين في المؤسسة.
- ارتكاز صلاحيات التوقيع على يد المسؤولين في المؤسسة.
- تأمين التدفق المنتظم للمواد داخل المؤسسة من طرف الادارة.
- الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المتفق عليها مع المورد.
- الاستعمال الايجابي لأنظمة الإعلام الآلي في تحسين مختلف العمليات مثل المعرفة ما اذا كان الزبون يملك ملفا لدى المؤسسة ام لا.
- وجود تقسيم المهام على مستوى الأقسام وهذا التقسيم للمهام يمكن محاسبة الموظفين في حالة التقصير في أداء مهامهم.
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون.
- الكشف على أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

**2. نقاط الضعف نظام الرقابة الداخلية:**

- عدم استخدام الألوان المتباينة للوثائق في عملية الشراء والبيع.
- عدم استقلال قسم الشراء وقسم البيع عن قسم الحسابات.
- عدم وجود عملية الرقابة مفاجئة.



## خلاصة الفصل

ومنه نستخلص من هذا الجانب التطبيقي حيث توصلنا أن الرقابة على المخزون تقوم على الاعتماد على الجرد بالدرجة الأولى وكذا التقارير وبطلقة المقاييس والتي تعد من أساسيات الواجب أخذها بعين الاعتبار كما أن التقييم يتم على أساس السعر الواسطي المرجح الذي يتلائم مع الطابع التجاري لمؤسسة. وعليه فالتقييم الرقابة الداخلية عنصر أساسي في تسيير الرشيد للمخزونات لا يمكن الاستغناء عنها وهذا في حالة ما اذا تم بأسلوب جيد ودقيق و عقلاني ومن خلاله يتم معرفة قيمة الموجودات المخزنة أي الوقوف على الوضع القيمي للمخزونات مما يسمح لفرع الشراء وفرع التحليل بالتقييم الخاص في حالة اعادة شراء و يسمح لدائرة التمويل بتقدير الجدول المالي لكل سنة.

الخاصة

بعد الجولة الميدانية في المؤسسة عدوان الجزائر، التي تجولنا فيها حول موضوع مذكرتنا تقييم الرقابة الداخلية لوظيفة التموين.

وجدنا أنفسنا نقف عند ابرز النتائج التي وصلنا اليها والتي تمثل الاجابة عن التساؤلات التي طرحناها في المقدمة عموما، واقع الرقابة على المخزون الاحسن يقوم على الاعتماد على الجرد بالدرجة الاولى وكذا التقارير وبطاقة المقاييس والتي تعد من اساسيات الواجب اخذها بعين الاعتبار .

كما ان التقييم يتم على اساس السعر الوسطي المرجح الذي يتلائم مع الطابع التجاري لمؤسسة. وعليه فالتقييم الرقابة عنصر اساسي في التسيير الرشيد للمخزونات لايمكن استغناء عن هو هذا في حالة ما اذا تم بأسلوب جيد ودقيق وعقلاني ومن خلال هما يتم معرفة قيمة الموجودات. اما هذه الدراسة قد اعطتنا نظرة جيدة لواقع معاش بالمؤسسة وبخصوص مذكرتنا هذه فأنها كانت نتيجة مجهود واحد مبذول.

والمعاملة الحسنة والاستقبال الجيد من طرف الموظفين العاملين بدائرة التموين وخصوصا مصلحة الشراء وتسيير المخزون التي لم يبخل علينا عمالها من تقديم هم للمعلومات ومساعدتهم لنا، بكل ما استطاعوا تقديمه واتساع صدرهم لنا على اسئلتنا الكثيرة والمتعددة التي رسمت لنا طريق مذكرتنا خلال فترة التبرص التي قضيناها هناك .

ونتمنا ان تكون نتائج جهدنا هذا سند لطلاب ومنارة تضيئ طريقهم، كما نتامنا من المعنيين بالامر ان ياخذو بالحساب ما اقترحناه.

#### نتائج الدراسة:

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الضمانات التي تساعد المؤسسة من أجل تحقيق الهدق المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات.

تقيم الرقابة عنصر أساسي في تسيير الرشيد في للمخزونات لا يمكن إستغناء عنه وهذا في حالة ما إدى تم بأسلوب جيد ودقيق وعقلاني، ومن خلاله يتم معرفة قيم الموجودات.

#### اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: عملية الرقابة على المخزون من العناصر الضرورية الواجب توفرها في النظام التخزين للمواد داخل المؤسسة، وهذا من أجل الحفاظ على المركز المالي ومكانة المؤسسة في السوق وتفادي الوقع في عدم التحكم في الوظيفة الإنتاجية وانعدام القدرة على السيطرة على التكاليف الإنتاج وعدم القدرة على معرفة النقص أو زيادة في كميات المواد المخزنة.

الفرضية الثانية: التقييم الموجودات يشمل إستقصاء، الخرائط، التدفق، التقرير، فحص النظام المحاسبي، المحادثة، مخطط سير الوثائق، أما الأساليب الرقابة المستخدمة تتمثل في الجرد، التقارير.

#### أفاق البحث:

لقد تناولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع، طرحا يتعلق بعملية التقييم التي يقوم بها نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين والتي أصبحت ضرورية للمؤسسات، فمن خلالها يمكن زيادة الثقة والمصدقية للمؤسسة، لذا نقترح ما يلي:

على أي أساس يتم تقييم نظاما لرقابة الداخلية لوظيفة التموين؟  
ما هي أنجع الأساليب والوسائل المنتهجة في تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين؟  
أثر تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التموين؟

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

الكتب:

- ابراهيم سالم محمد غراب المشتريات وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية عضو جمعية المحاسبين المصرية سنة 2008.
- جاسم ناصر حسين، صباح مجيد النجار، حميد خير الله سلمان، تخطيط والرقابة على المخزون، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية سنة 2008.
- دادي عدوان ناصر، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998
- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2011.
- سيد محمد جاد الرب ادارة الشراء والمخازن دار الفجر للنشر والتوزيع سنة 2009.
- طارق عبد العال حماد موسوعة معايير المراجعة الجزء الثاني الدار الجامعية سنة 2007.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم ادارة المشتريات والمخازن الدار الجامعية سنة 2008
- عبد الوهاب نصر علي موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة الجزء الأول الدار الجامعية سنة 2009.
- عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 7، العدد 45، العراق.
- على شرقاوي المشتريات وادارة المواد والمخازن دار النشر والتوزيع.
- علي عباس الرقابة الادارية في منظمة الأعمال الطبعة الأولى دار اثراء للنشر والتوزيع سنة 2008
- عمر الطراونة استراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفي التكاليف دار البداية الطبعة أولى سنة 2001.
- محمد السيد سرايا وآخرون، الرقابة و المراجعة الحديثة، دار التعليم الجامعي، إسكندرية، 2013
- محمد السيد سريرا أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل المكتب الجامعي الحديث مصر 2002.
- محمد العدوان علي المشاقبة هيثم الزعبي ادارة الشراء و التخزين دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى سنة 2010 .
- مهدي زويلف ادارة الشراء والتخزين في منظور كمي مكتبة المجتمع العربي دار الرواد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2004.
- هادي التميمي مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية الطبعة الثانية دار وائل للنشر الأردن سنة 2007.

## مذكرات الماجستير:

• سعدون بوكبوس، تنظيم التموين وتسيير المخزونات في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، معهد علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 1986-1987.

• عزوز ميلود دور المراجعة في تقييم أداء النظام الداخلي للمؤسسة الاقتصادية شهادة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات سنة 2007.

## • مذكرات ليسانس:

• نعجة أسيا زيبوري وردة مذكرة التقييم والرقابة في تسيير المخزون شهادة ليسانس قسم العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال سنة 2006.

## المطبوعات الجامعية:

• على كساب تسيير المخزونات مقاربات مختلفة ديوان مطبوعات الجامعية 2013.

• محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

## المواقع الإلكترونية:

• منتديات ستارتايمز: بحث حول وظيفة التموين [www.startumess.com](http://www.startumess.com) في 01/06/2020 :30

10

• منتديات ستارتايمز: بحث حول وظيفة التموين [www.startumess.com](http://www.startumess.com) في 01/06/2020 :30

10.

• الابتسامة دراسة المخزون [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com) في 05/06/2020. 10 :55

المنحصر



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية لوظيفة التمويل، والدور الذي تؤديه داخل المؤسسة، حيث تم إجراء مقابلة مع عدة موظفين داخل المؤسسة من مسؤولين الإدارة المالية و مسؤولين المخازن من أجل تحديد درجة تأثير كل من مهام وظيفة التمويل ومكانتها داخل المؤسسة وأهمية نظام الرقابة الداخلية وطرق وأساليب الرقابة الداخلية، والأهداف التي يحققها تقييم نظام الرقابة الداخلية، و نقاط القوة ونقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية.

**الكلمات المفتاحية:** وظيفة التمويل، الرقابة الداخلية، المؤسسة الاقتصادية.

### **Abstract :**

This study aimed to identify the importance of assessing the internal control system of the catering function and the role it plays within the organization, where an interview was conducted with several employees within the organization from the financial management and warehouse officials in order to determine the degree of the impact of each of the catering function and its location within the organization and its importance the control system Internal, methods and methods of internal control, goals achieved through an evaluation of the internal control system, and the strengths and weaknesses of the internal control system.

**Key words:** catering, internal control, economic establishment.