وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم مالية ومحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن المتطلبات لنيل شهادة ماسترأكاديمي

شعبة : علوم مالية ومحاسبة تخصص : تدقيق محاسبي ومر اقبة التسيير

الموسومة بـــ:

دور الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – عين تادلس-

مقدمة من طرف:

❖ بن جليجل أحلام

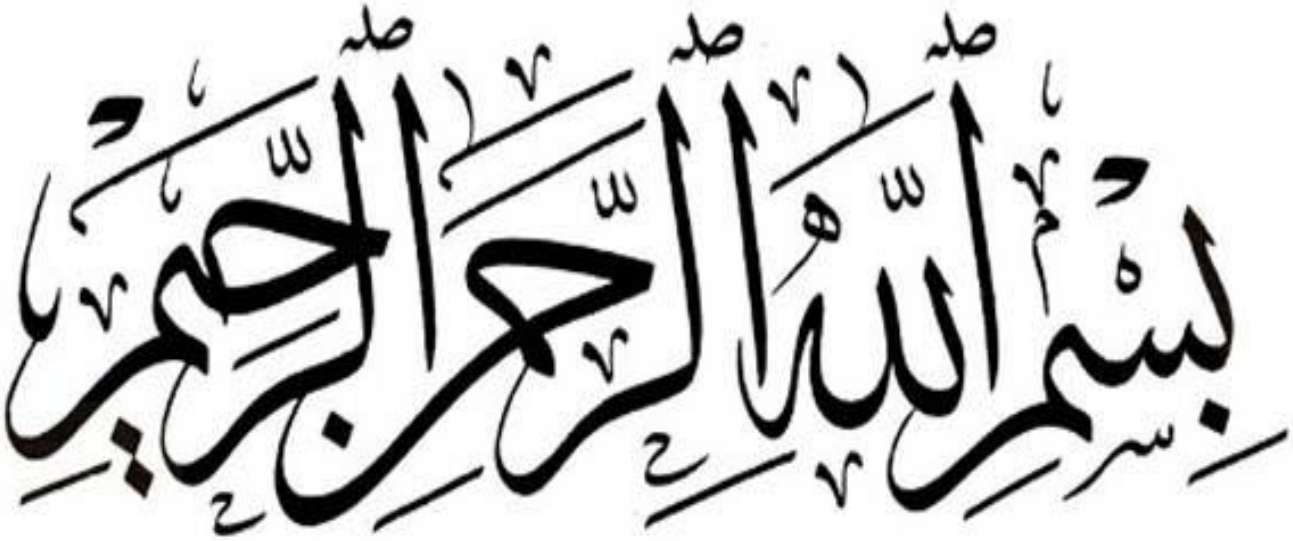
تحت إشراف المؤطر الجامعي:

- د.شملال نجاة

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	د.تمارخديجة	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	د.شملال نجاة	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	د.يعقوب مروى	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــــــداء

بِسمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

" الحمد لله الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لو لا هدانا الله "

صدق الله العظيم

بعد انجاز هذا العمل المتواضع و الذي هو خاتمة مجهودات سنوات من الجهد والاجتهاد والتي كانت شاقة و متعبة

اهدي هذا العمل المتواضع للوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما

الى اخواتي و اخي عرفانا لهم بجميل صبرهما و كبير عونهما لي

و كل اصداقائي الاعزاء

الى استاذة المشرفة " د. شملال نجاة " ، الى اساتذتي الكرام الذين اناروا دروبنا بالعلم و المعرفة

الى كل من يقتنع بفكرة فيدعو اليها و يعمل على تحقيقها ، لا ينبغي بها الا وجه الله و منفعة الناس

اليكم اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

وشكرا للجميع.

احلام

الشكر و التقدير

" ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي ان اعمل صالحا ترضاه "

الحمد لله الذي هدانا ومنا كنا لنهتدي لو لا ان هدانا الله نتقدم بأعز تشكراتنا و اعظم تقديرنا الى كل من مد لنا يد العون لإتمام هذا العمل بالنصح و الارشاد و التوجيه خلال البحث و اعداد هذه المذكرة

ثم الشكر الجزيل والتقدير الكبير للأستاذة **" د.شملال نجاة "** التي اضاءت لنا الطريق على درب العلم و الاجتهاد و قدمت لنا كل النصح و الارشاد لمواصلة انجاز هذه المذكرة

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة على ما سوف يقدمونه من التوجيهات و التصويبات الى اساتذتنا الافاضل في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بصفة عامة و قسم علوم المالية و المحاسبة بصفة خاصة

و في الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا السداد ، و الرشاد ، العفاف و الغنى وحسن الخاتمة

العنوان	الصفحة
الاهداء	-
شكروعرفان	-
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	II
المقدمة	01
الفصل الأول : نظام الرقابة الداخلية	06
تمهيد	07
المبحث الاول : ماهية الرقابة الداخلية	08
المطلب الاول : التطورنظام الرقابة الداخلية	08
المطلب الثاني : تعريف الرقابة الداخلية واهميتها	10
المطلب الثالث : أهداف الرقابة الداخلية	13
المبحث الثاني : اساسيات ومقومات نظام الرقابة الداخلية	14
المطلب الاول : انواع الرقابة الداخلية	15
المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية	17
المطلب الثالث : مقومات نظام الرقابة الداخلية	19
المبحث الثالث : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية	24
المطلب الاول : مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية	24
المطلب الثاني : اجراءات نظام الرقابة الداخلية	26

المطلب الثالث : مخاطر تقييم نظام الرقابة الداخلية	30
الخلاصة	38
الفصل الثاني: مفاهيم اساسية حول الاداء المالي	39
تمهيد	40
المبحث الاول : ماهية الأداء	41
المطلب الاول : مفهوم الأداء	41
المطلب الثاني : خصائص مفهوم الأداء	42
المطلب الثالث : انواع الأداء	44
المبحث الثاني : ماهية الأداء المالي	48
المطلب الاول : تعريف واهمية الأداء المالي	48
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء المالي	51
المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء المالي	53
المبحث الثالث : دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المالي	54
المطلب الاول : أهداف الأداء المالي	54
المطلب الثاني : علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي	56
المطلب الثالث : تقييم الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية	56
خلاصة	59
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة عين تادلس"	60
تمهيد	61

المبحث الاول : لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)	62
المطلب الاول : نشأة بنك الفلاحة و تعريف بالوكالة	62
المطلب الثاني : اهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و مهامها	63
المطلب الثالث : هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	65
المبحث الثاني : و اقع نظام الرقابة الداخلية في ترقية الاداء البنك الفلاحة والتنمية الريفية	66
المطلب الاول : عروض و تحليل نتائج المقابلة	66
المطلب الثاني : نظام الرقابة على العمليات و الاجراءات الداخلية	68
المطلب الثالث : اجراءات العامة لمنح قرض استثماري و دراسة البنك له	75
المبحث الثالث : تقييم الأداء بواسطة أسلوب التحليل الأفقي لبنك الفلاحة وتنمية الريفية	78
المطلب الأول : تحليل الأفقي للأصول	78
المطلب الثاني : تحليل الأفقي للخصوم	79
المطلب الثالث : التحليل لتغيرات التي طرأت على ميز انية بنك الريفية.	80
خلاصة	83
الخاتمة	85
قائمة المراجع	88
قائمة الملاحق	92
الملخص	94

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم 01: يوضح يمثل مصفوفة خطر الرقابة	35
02	جدول رقم02 : نماذج الاسئلة المطروحة و الاجابات	66
03	جدول رقم 03 : التحليل الأفقي للأصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2022-2023	78
04	جدول رقم 04 : التحليل الأفقي الخصوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2023-2022	79

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم 01: يوضح مراحل تطور الرقابة الداخلية	09
02	الشكل رقم 02: يوضح مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية	37
03	شكل رقم 03 : اهمية الاهداف	63
04	الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية عين تادلس	65

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد شهد العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي بعد التعديلات السياسية و الاجتماعية و خاصة الاقتصادية الذي عرفها القرن الماضي فكانت لهذه التعديلات اثار مباشرة على المحيط الاقتصادي حيث انها مست حجم المؤسسات التي اصبحت تتميز بكبر حجمها و هذا ما ادى الى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية باعتبارها خط دفاع قوي يضمن و يحمي مصالح للمؤسسة .

حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظاما لضبط الاداء و تحقيق الاهداف منشودة و هذا ما تطلبه البنوك و المؤسسات المالية من تاهليها و النمو بكيانتها ، فعند تطبيق و احترام متطلبات و اجراءات نظام رقابة الداخلية بشكل جيد داخل المؤسسة ، تستطيع المؤسسة تقييم ادائها و خاصة المالي ، فالأداء المالي يعتبر من اهم الوسائل الذي يستخدمه علم الادارة و الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها طويلة الاجل ، و مدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الاهداف المنشودة ، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها

و حتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت الى استخدام نظام الرقابة الداخلية و الذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن و يحمي مصالح المؤسسة ، حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق اموالها و توزيعها ، و حماية اصولها و مجوداتها و سلامة عملياتها و دقة تسجيلها ، و اكتشاف الاخطاء اذا ارتكبت فور حدوثها و قبل ان يزداد و يستفحل امرها ، فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الانسان الذي ينظم حرارة اعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة و متناسقة .

و بناء على ما سبق نطرح الاشكالية التالية :

كيف تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

و لمعالجة هذه الاشكالية الرئيسية و بغية الالمام بهذا الموضوع بصفة اكثر يتطلب الامر الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية :

- ما هي الرقابة الداخلية ؟ و ما هي انواعها و اجراءاتها ؟
- ماذا نقصد بالأداء المالي و تقييمه ؟
- ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ؟

1. **فرضيات الدراسة :**

- ان الرقابة الداخلية من خلال انواعها المختلفة تعمل في المحافظة على اصول المؤسسة
- تقييم الاداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة و تقييمه يعبر عن وضعيتها
- يساعد نظام الرقابة الداخلية في تقييم الاداء للبنوك

2. **اهمية الدراسة :**

تكمن اهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة الى محيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق اهدافها و الذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة نظرا لتطور و اتساع حجم المشاريع و صعوبة التحكم في تسييرها

3. **اهداف الدراسة :**

- ابراز اهمية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة
- تركيز على دور الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة
- تحسين اليات الوصول الى الاداء المالي الامثل

4. **اسباب الدراسة :**

- التحسيس بأهمية الموضوع لما له من اكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة
- اهمية الاداء المالي لما له من قدرة على تشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة

5. **اسباب اختيار الموضوع :**

ان اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة انما يعود لأسباب الموضوعية و اسباب الذاتية

- **الاسباب الموضوعية**

- اهمية الموضوع كون نظام الرقابة الداخلية من اهم الوظائف التي تركز عليه المؤسسات و الحاجة اليه
- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالأداء المالي في صنع القرارات و استمرار المؤسسة

- **الاسباب الذاتية**

- الميل الشخصي الى احتراف مهنة الرقابة
- ايمانا منا باهمية الرقابة و الدور الذي تلعبه في تحسين صورة المؤسسة

6. صعوبات الدراسة :

من اهم الصعوبات التي واجهتنا اثناء الدراسة نذكر منها :

- عدم القدرة على اجراء دراسة ميدانية في صلب الموضوع ، اذ تعمل البنوك في سرية مهنية مما صعب انجاز الفصل التطبيقي

7. منهج الدراسة :

سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و هذا من خلال جمع و تحليل مختلف المعلومات متعلقة بالموضوع و الذي يعتبر ضروري ، ثم التطرق لمنهج دراسة حالة لمعرفة نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

8. هيكل الدراسة :

بناء على الاهداف و الفرضيات الموضوعية سابقا ، في حدود الاشكالية المطروحة كان الاختيار على التقسيم الى ثلاث فصول على النحو التالي :

- حيث تناولنا في الفصل الاول نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن ثلاث مباحث و كل مبحث يتضمن ثلاث مطالب ، حيث تناولنا في المبحث الاول ماهية نظام الرقابة الداخلية بما فيها تعريف و اهمية و اهداف ، بينما المبحث الثاني خصص للمكونات و انواع و مقومات نظام الرقابة الداخلية ، و اخيرا المبحث الثالث خصص للمبادئ و اجراءات و مخاطر تقييم نظام الرقابة الداخلية
- اما الفصل الثاني فكان بعنوان مفاهيم اساسية حول الاداء المالي و الذي قسم الى ثلاث مباحث ايضا ، المبحث الاول حول ماهية الاداء بما فيها من مفهوم الاداء و خصائصه و انواعه ، و المبحث الثاني حول ماهية الاداء المالي بما فيها من تعريف و العوامل المؤثرة و خطوات تقييم الاداء المالي ، و اخيرا المبحث الثالث خصص لدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين اداء المالي بما فيه من اهداف الاداء المالي و علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الاداء و المطلب الثالث يتضمن تحسين الاداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية

- اما الفصل الاخير الخاص بالدراسة الميدانية قد احتوى ايضا على ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول لمحة عن بنك الفلاحة بما فيه التعريف و اهداف و مهام و الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، بينما المبحث الثاني خصص لواقع نظام الرقابة الداخلية في ترقية الاداء بما فيه من عروض و تحليل و عمليات و اجراءات داخلية و اجراءات عامة لمنح قرض ، اما المبحث الثالث و الاخير فيضم تقييم الاداء بواسطة اسلوب التحليل الافقي للأصول و الخصوم و التغيرات التي طرأت على ميزانية بنك الفلاحة لوكالة عين تادلس.

9. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية و المكانية ، حيث دامت مدة الدراسة 15 يوم من 2023/11/26 الى 2023/12/10 ، اما الحدود المكانية فقد تم اسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تادلس .

10. الدراسات السابقة :

و من خلال الدراسات التي اطلعنا عليها ، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي:

1. **شدري معمر سعاد :** دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة سونلغاز ، مذكرة ماجستير ، كلية التسيير ، فرع مالية ، جامعة بومرداس 2008-2009

حيث تمحورت الاشكالية الرئيسية في هذا البحث فيما يلي : الى اي مدى تساهم اجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور و فعالية المراجعة الداخلية في تقييم الاداء بالمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة

و لقد خلصت الدراسة مفادها ان المراجعة الداخلية تعتبر الركيزة و الاداة الاساسية في التحقق من صحة البيانات و المعلومات المحاسبية ، من اجل سلامة مركزها المالي و تحسين الاداء داخل المؤسسة

2. **عفاف نفيسة :** اثر نظام الرقابة الداخلية على اداء المؤسسات المصرفية _ دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة ورقلة ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008

حيث تمحورت هذه الدراسة الى اي مدى يؤثر نظام الرقابة الداخلية على اداء المؤسسة المصرفية ، حيث تضمن الجانب النظري وصف انظمة الرقابة بالوكالة عن طريق التمعن فيها و استجواب موظيفها و ذلك لفهم اهمية الدورة و دراسة اجراءات تطبيق الرقابة مما سمح لها باستنتاج عدم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالوكالة بسبب نقص تطبيق هذا النظام .

الفصل الأول : نظام الرقابة الداخلية

تمهيد

لقد تطور مفهوم الرقابة تطورا كبيرا نتيجة لتطور وكبر حجم المشروعات الاقتصادية وتنوع عملياتها واتساع نشاطها، ومما لها دور كبير في تحقيق الربحية ولتحقيق الأهداف المسطرة من قبل ادارة المؤسسة والمشروع ، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد وأصول المؤسسة، وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ينبغي القيام بها بالمؤسسة في جميع مراحل العمل والأهداف الموضوعة لكونها اداة تؤثر على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل بطريقة افضل .

المبحث الاول : ماهية الرقابة الداخلية

يمثل نظام الرقابة الداخلية محور الارتكاز الذي تستند عليه ادارة المؤسسة للتأكد من أن الأداء العملي، يتم وفق الأهداف المسطرة والمعايير الموضوعة من اجل الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعرفة الاسباب التي ادت إلى ذلك، وتحليلها ومن اتخاذ الاجراءات التصحيحية وتجنب الوقوع فيها مستقبلا، فنظام الرقابة الداخلية يهدف إلى التحكم في المؤسسة وحماية ممتلكاتها من الضياع والتلف والاختلاسات .

المطلب الاول : التطور نظام الرقابة الداخلية

نشأة نظام الرقابة الداخلية لعدم وجود فصل بين الملكية والادارة كان هناك رقان المالك هو نفسه من يقوم بالرقابة، وهذا ما اطلق عليه الرقابة الشخصية ولتوضيح الامر اكثر قمنا بذكر اهم مراحل تطور الرقابة الداخلية ومتمثلة في الآتي :[1]

- **المرحلة الأولى: الرقابة الشخصية :** وهي مرحلة الرقابة على النقدية ففي بادئ الامر كانت لا توجد اهمية كبيرة لنظام الرقابة الداخلية نظرا لوجود فصل بين الملكية والادارة، حيث كان المالك يقوم بالرقابة على أمواله أو ما يعرف بالرقابة الشخصية وانحصر مفهوم الرقابة في حماية النقدية فقط باعتبارها أكثر أصول المؤسسة تداولا .
- **المرحلة الثانية الضبط الداخلي :** والذي يعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والفصل بينهما عن طريق قيام موظف ما بعملية كاملة ولذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه : " مجموعة من الوسائل والمقاييس والأساليب التي تضعها الادارة بغرض ضبط عملياتها ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة - لضمان حسن سير العمل وعدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول المؤسسة وسجلاتها وحساباتها .

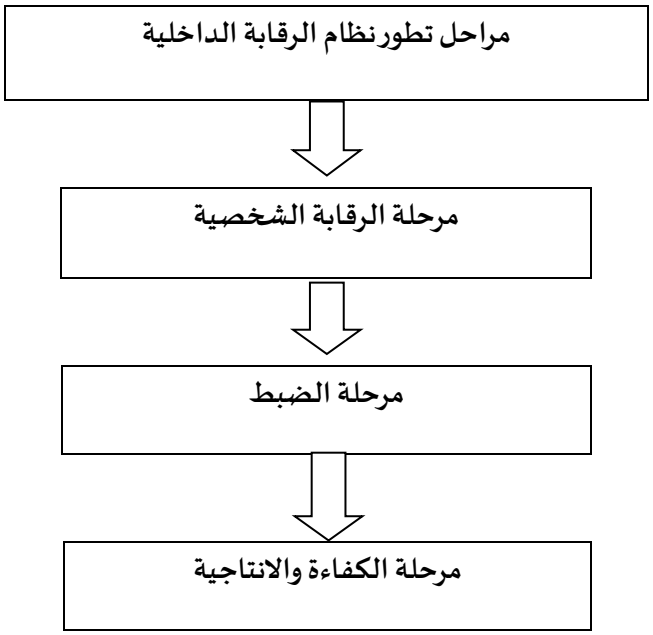
حيث شهدت هذه المرحلة نمو في حجم المؤسسات وزيادة في نشاطاتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي وهو ما اقتضى التطوير في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل

[1] موفق عدة ، بن طيب سامية ، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين اداء مؤسسة اقتصادية ، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم مالية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2023 ، ص 8

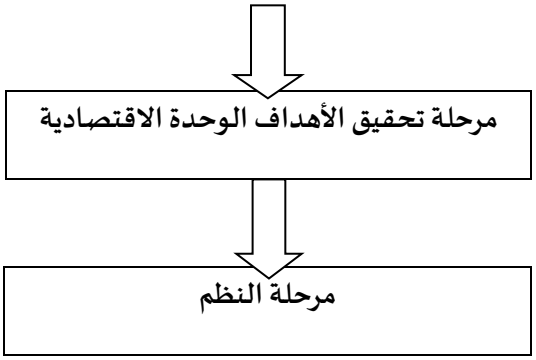
والاجراءات التي تتبناها الوحدة الاقتصادية من أجل حماية النقدية والأصول الأخرى لضمان الدقة المحاسبية والعمليات المثبتة في الدفاتر .[1]

- **المرحلة الثالثة: الكفاءة الانتاجية :** اتسع ليشمل أساليب الارتقاء بكفاءة الانتاج، حيث عرفت بأنها الخطة التنظيمية وجميع الطرق والاجراءات التي تصنعها الوحدة لحماية موجوداتها ، وفحص صحة البيانات المحاسبية ، ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الانتاجية ، وتشجيع الالتزام بما تقتضيه السياسات الادارية الموضوعة .[2] - [3]
- **المرحلة الرابعة : تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية :** توفر هذه المرحلة تأكيدا منطقيا بان الأهداف التي تخص المؤسسة سوف يتم انجازها .
- **المرحلة الخامسة : النظم :** كبر حجم المؤسسات وتعقد نواحيها الادارية المالية والتنظيمية أدى إلى اعتبار نظام الرقابة الداخلية أمرا حتميا للإدارة الحديثة للمحافظة على مواردها المتاحة، كما أن ادخال نظم المعلوماتية وتعقد عالم الأعمال وحدوث الفضائح المالية أدت إلى اعادة النظر في نظام الرقابة الداخلية من أجل تطويره وتحسين فعاليته ليتماشى مع المستجدات الحالية .[4]

الشكل رقم 1: يوضح مراحل تطور الرقابة الداخلية



[1] علي عبد الصمد عمر، تدقيق محاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي ، دار هومة ، الطبعة الأولى ، 2018 ص 162.
[2] ثائر صابري محمود الغبان ، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، عمان ، 2004 ، ص 06
[3] تدلاوتي صابرية ، دور الرقابة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم مالية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2015 ، ص 4
[4] علي عبد الحميد عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 162



المصدر:من اعداد الطالبة مما سبق ذكره

المطلب الثاني : تعريف الرقابة الداخلية واهميتها

اولا : تعريف الرقابة الداخلية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مرت بها، وبتعدد المعرفين له، ولذلك سوف نورد بعض التعاريف المقدمة للرقابة الداخلية :

التعريف الاول :

لقد عرفت لجنة بازل الرقابة الداخلية " عملية تتأثر بتدعيم الادارة العليا ومجلس الادارة والافراد في جميع المستويات الوظيفية ، وهي ليست مجرد مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تؤدي في وقت محدد ، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة ويعد مجلس الادارة والادارة العليا مسؤولين عن انشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة والمراقبة مستمرة لتقييم مدى كفاءتها، كما يجب ايضا مشاركة جميع الافراد في عملية الرقابة "[1]

التعريف الثاني :

وفقا لأحد تعريفات المعهد الامريكي للمحاسبين القانونين فإن: " الرقابة الداخلية تشمل تخطيط التنظيم الاداري بالمشروع للمحافظة على أصول ه واختبار دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها وتنمية الكفاية في أعماله وتشجيع تنفيذ السياسات الادارية المرسومة [2]."

[1] لعروس نبيلة و رمضاني نادية ، دور المراجعة الداخلية في منح القروض الاستثمار ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة اكلي مضد اولحاج بويرة سنة 2013 ، ص 39

[2] حامد طلبة محمد ابو هيبة ، اصول المراجعة ، زمزم ناشرون و الموزعون ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 26

التعريف الثالث :

حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية OECCA " نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق ، بضمان الحماية ، الابقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق طرق واجراءات نشاطات المؤسسة من اجل الابقاء على دوام العناصر السابقة " ونشير في الاخير إلى أن هذا التعريف قدم سنة 1977 من طرف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين (OECCA)

التعريف الرابع :

"انها خطة التنظيم وكل الطرق و الاجراءات والأساليب التي تضعها ادارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين وبالسياسات الادارية التي وضعتها الادارة ."[1]

التعريف الخامس :

وعلى حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG)فان " نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والاجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان امكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف المرسومة لضمان امكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الادارية ، حماية الأصول ، اكتشاف الغش و الاخطاء ، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية وكذلك الوقت المستغرق في اعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية " .[2]

- و من خلال ما سبق نستنتج التعريف التالي :

ان نظام الرقابة الداخلية هو "عبارة عن خطة تنظيمية ومجموعة من الطرق والاجراءات والضمانات والمقاييس المعتمدة والمطبقة من طرف المؤسسة التي تساعد على حماية الأصول واختبار دقة

[1] عبد الوهاب نصر ، شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، جامعة الاسكندرية ، 2006 ، ص 54 .

[2] محمد التهامي طواهر ، المراجعة و التدقيق الحسابات : الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 84-85

البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة وتشجيع تنفيذ السياسات ، وفعالية الاستغلال ، لتنفيذ الرقابة والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها ."

ثانيا : أهمية الرقابة الداخلية

ان زيادة واتساع نطاق الانشطة والبرامج المختلفة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها إلى زيادة وابراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفعالية الادارة داخل هذه المؤسسات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي :[1]

- نجاح وكفاءة الرقابة وأداء ما تقوم به المؤسسة من انشطة مختلفة .
- زيادة كفاءة أداء العاملين في المؤسسة في مجال تنفيذ وأداء العاملين والأنشطة الموكلة لكل منهم .
- مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعده في سبيل وضع وتحديد الاطار الملائم لبرنامج مراجعته .
- مدى تحقيق النتائج المخططة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل أنشطة المؤسسة .
- المساعدة على اكتشاف أي أخطاء أو انحرافات عند تنفيذ أنشطة المؤسسة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها .

و نظرا للأهمية الكبرى للرقابة الداخلية في مختلف المؤسسات الخاصة والعامة أو الحكومية فقد حظيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقييم دورها والعمل على زيادة فاعلية هذا الدور في المجالات المختلفة داخل هذه المؤسسات .

[1] نوال بن عمارة ، ابعاد الرقابة الداخلية و اهميتها ، كلية الحقوق ، جامعة ورقلة ، مجلة العلوم التسيير ، العدد 2009 .09 ، ص 151

المطلب الثالث : أهداف الرقابة الداخلية

ان الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي كالاتي :

1. **التحكم في المؤسسة :**

ان التحكم للأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الانتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف أهدافها، هياكلها، طرقها واجراءاتها، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقة لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها .

على ضوء ما سبق نستطيع أن نقول بان هذه العناصر التي تم سردها سواء المتعلق منها بعناصر التحكم أو المراد التحكم فيها انشاء رقابة للتسيير في المؤسسة .

2. **حماية الأصول** :

من خلال التعاريف السابقة ندرك بان أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق)، ان هذه الحماية تمكن المؤسسة من الابقاء والمحافظة على أصول ها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الانتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة

3. **ضمان نوعية المعلومات :**

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، فان تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية :

- تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن .
- ادخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الالي والتأكد من البيانات المتعلقة بها .
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة .

- احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية .
- توزيع المعلومات على الاطراف الطالبة لها .

4. تشجيع العمل بكفاءة :

ان أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل الكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات وفقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة .

5. تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية :

ان الالتزام بالسياسات المرسومة من قبل الادارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الادارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في اطار الخطة التنظيمية، من أجل التطبيق الامثل للأمر، ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الاتية :

- يجب أن يبلغ إلى الموجه اليه .
- يجب أن يكون واضحا (مفهوما).
- يجب توافر وسائل التنفيذ .
- يجب ابلاغ الجهات الامرة بالتنفيذ[1].

المبحث الثاني : اساسيات ومقومات نظام الرقابة الداخلية

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الركائز والتي من خلالها يستطيع هذا تحقيق أهدافه والوصول إلى المستوى المطلوب، كما يمتاز نظام الرقابة الجيد والفعال تصميما خاصا وهذا التصميم يوجد له مستلزمات ومتطلبات معينة ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار .

المطلب الاول : انواع الرقابة الداخلية

[1] محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة و تطبيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 89-92

1. الرقابة المحاسبية :

و هي موضوع دراستنا، اذ تعبر عن الخطة التنظيمية وكافة الاجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة ومن جهة اخرى العمل على حماية أصول المؤسسة

- **عناصر الرقابة المحاسبية :**

أ. وضع وتصميم نظام مستندي متكامل ومتلائم لعمليات المؤسسة.

ب. وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المؤسسة .

ج. وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المؤسسة وفقا لقواعد المحاسبة المتعارف عليها

د. وضع نظام لمراقبة وحماية المؤسسة وأصول ها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له ومن ذلك امكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك .

هـ. وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات المحاسبة المسئولة عن أصول المؤسسة مع نتاج الجرد الفعلي للأصول الموجودة في حيازة المؤسسة على اساس دوري، ويتبع ذلك ضرورة فحص ودراسة اسباب اي اختلافات قد تكشفها هذه المقارنة .

و. وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري شهري مثلا للتحقيق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة .

ز. وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد وتسويات الجرد في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو اكثر في المؤسسة [1]

2. الرقابة الادارية :

و تهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية واتباع السياسات المرسومة ويستند إلى تحضير التقارير المالية والادارية والموازنات التقديرية والدراسات الاحصائية وتقارير الانتاج والبرامج والتدريب وغير ذلك وبتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال الجوانب الاتية :

- **عناصر الرقابة الادارية :**

[1] غاشوش عايدة ، لقصير مريم ، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011 ، ص 14

أ. تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمؤسسة وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الادارات والاقسام والتي تساعد في تحقيق الأهداف ، مع وضع توظيف دقيق يمثل هذه الأهداف حتى يسهل توظيفها.

ب. وضع نظام للرقابة الخطة التنظيمية في المؤسسة لضمان تحقيق ما جاء فيها من اجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة

ج. وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المؤسسة على اختلاف انواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الاساس في عقد المقارنات ومنها :

- قواعد واسس تقدير المبيعات
- قواعد واسس تقدير الانتاج
- قواعد واسس تقدير المصروفات الاخرى

د. وضع نظام خاص للسياسات والاجراءات المختلفة منها :

- سياسات واجراءات الشراء
- سياسات واجراءات البيع
- سياسات واجراءات الانتاج
- سياسات التوظيف والترقية بالنسبة للعاملين
- اجراءات وقواعد تنفيذ السياسة المالية في المؤسسة

هـ. وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المؤسسة وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل اليه من نتائج أو على اساس أن قرار لا يتخذ الا بناءا على اسس ومعايير وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ هذا القرار [1]

3. الضبط الداخلي :

و يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والاجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تحقيق

[1] عبد الفتاح الصحن ، محمد سرايا ، الرقابة و مراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 87

العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف اخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات [1].

المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية

قسمت لجنة COSO مكونات الرقابة الداخلية إلى خمسة تتمثل في :[2]

اولا : بيئة الرقابة

تمثل البيئة الرقابية الاطار العام للمنشاة ولعناصر الرقابة، ولها تأثير على شعور ووعي الموظفين بالرقابة وهي تضم مجموعة من العوامل اهمها :

- سلامة واستقامة القيم الاخلاقية .
- مشاركة اعضاء جالس الادارة ولجان المراجعة .
- فلسفة الادارة وتعني نظرة الادارة إلى نظم المعلومات وادارة الافراد وغيرها .
- هيكل المنشاة الذي يحدد إطار للإدارة لتخطيط ورقابة العمليات لتحقيق الأهداف .
- اسلوب الادارة في تحديد السلطة والمسؤولية .

ثانيا : تقييم المخاطر

تتعرض اي مؤسسة عند مزاولة نشاطها العديد من المخاطر، كما يستلزم تحديد وتحليل تلك المخاطر من ناحية تحديد المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة ومحاولة التخفيض منها وفق الخطوات التالية :

- تحديد الأهداف، يعتبر خطوة لتقدير وتقييم المخاطر .

[1] عبد الرؤوف جابر ، الرقابة المالية و المراقب المالي من الناحية النظرية ، طبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2004 ، ص 170

[2] ام كلثوم رزقة ، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2017/2016 ، ص 7-8-9

- تحديد الخطر واحتمال حدوثه، قد يحدث الخطر بسبب عوامل خارجية مثل : ظروف المنافسة وصدور تشريعات جديدة تتطلب تغيير في انشطتها وسياستها واستراتيجيتها، وقد يحدث بسبب عوامل داخلية مثل : حدوث خلل في عمليات التشغيل وعدم كفاءة جالس الادارة .
- مواجهة الخطر : ويكون ذلك بعد التعرف على المخاطر الداخلية أو الخارجية وينبغي اتخاذ الاجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر والسيطرة عليها .

ثالثا : الانشطة الرقابية

تشمل مجموعة من الاجراءات التي تساعد في تحقيق فعالية بقية مكونات الرقابة الاخرى ومن أهمها :

- **مراجعة وتقييم الأداء :** بمعنى تقييم أداء الموظفين في مختلف المواقع التنظيمية .
- **معالجة البيانات :** يعني وجود اجراءات لضبط العمليات المختلفة ومعالجتها بطريقة مناسبة .
- **اجراءات الرقابة المادية :** وتتمثل في مجموعة الاجراءات التي تساعد في توفير الحماية المادية والالكترونية لأصول المؤسسة .
- **فصل المهام :** يعني فصل بين المهام متضاربة بحيث لا يسمح لشخص ما القيام بمهام تمكنه من القيام بعمليات السرقة والتلاعب واساءة استخدام أصول المؤسسة .
- **التفويض :** ويعني تحديد متطلبات خاصة بتفويض مختلف الاعمال إلى اشخاص محددين .

رابعا : المعلومات والاتصال

يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة أو لشفافة، لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها لمعالجتها وايصالها لمختلف المستويات التسيير بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدفق تلك المعلومات، واعداد التقارير لإبداء الرأي حول كل نشاط .

و توجد عدة معايير لتقييم الاعلام والاتصال داخل المؤسسة هي :

- هل تصل المعلومات في الوقت المناسب ؟
- هل المعلومات المتحصل عليها تمكن المسيرين في تقييم أداء المؤسسة ؟
- هل يتم توضيح المهام للمسئولين بشكل جيد ؟

- هل توجد ادوات تندر أو تنبه وجود امور غير موافق عليها ؟

خامسا : القيادة والمتابعة

يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات النظام، وتحديد مدى الالتزام بتنفيذ الرقابة وتحديد امكانية تعديلها بما يتلاءم وتغير الظروف المحيطة .

المطلب الثالث : مقومات نظام الرقابة الداخلية

ان وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعتمد على كل من النموذج المحاسبي والاداري الفعال يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، ويمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة اخرى، وتتمثل مقومات نظام الرقابة الداخلية في :

1. المقومات الادارية :

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الادارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي :

أ. هيكل تنظيمي كفء :

ان وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال وخاصة اذا كان تحديده للمسؤوليات دقيق وواضح، والهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة لأخرى وفقا لحجمها واتساع اعمالها وطبيعة نشاطها، وحتى يكون هذا الهيكل التنظيمي كفء لابد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، كما يجب أن تؤدي الخطة التنظيمية في المؤسسة إلى استقلال الادارات وتوضيح خطوط السلطة بطريقة تمكنها من تحديد المسئول عن ارتكاب اي خطا أو مخالفة، ويعني استقلال الادارات إلا يتم السيطرة على عملية بأكملها وادائها من قبل قسم واحد، وان يكون هناك فصل واضح بين الادارة التي تقوم بتنفيذ العملية والإدارة المسئولة عن الاحتفاظ بالأصول وإدارة الحسابات، وهذا من اجل خلق رقابة قسم معين لقسم آخر للحد من ارتكاب الاخطاء والغش وتحديد المسئول عنها إن وجدت [1].

[1] غسان فلاح المطاردة ، تدقيق الحسابات المعاصرة _الناحية النظرية_،دار المسيرة ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2009 ، ص 209

ان الهيكل التنظيمي الجيد ومبدئي محاسبة المسؤولين يمكن أن يساعدا على تتبع العمليات في كل ناحية من المؤسسة، مما يعني ربط النتائج بالأفراد والذي يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام العاملين والعناية بما يقع على عاتقهم من مسؤولية، خاصة عندما يشعرون بأنهم سوف يحاسبون على الاخطاء التي يرتكبونها وانهم سوف يجازون في حالة عدم ارتكابهم لهذه الاخطاء

و بالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الكفء يشمل :

- الرقابة الداخلية على العمليات وذلك بالا يقوم موظف واحد أو ادارة واحدة بالعملية من بدايتها إلى نهايتها،
- ان تحدد مسؤولية تسجيل البيانات وتداولها، ومسؤولية المحافظة على الأصول وتداولها .
- الاستقلال التنظيمي وذلك عن طريق تحديد سلطات كل ادارة ومسؤولياتها وتنظيم العلاقات بينها.

ب. كفاءة الموظفين :

تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب، لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة [1]

ج. وجود مستويات ومعايير أداء سليمة :

ان سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الاجراءات الموضوعة اظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول ، كما يجب عليها اظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن

[1] نفس المرجع السابق ، ص 211

معايير قياس ادائهم، وذلك من اجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتحديد الانحرافات والاجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات [1]

د. وجود مجموعة من السياسات والاجراءات لحماية الأصول :

يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات واجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في اماكن تقلل من احتمال ادخال تعديلات عليها واتلافها، واتباع سياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصيص اماكن خاصة بها، استخدام الانظمة الالكترونية لحمايتها، تحديد الاشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الاماكن، الاحتفاظ بالأقراص المدمجة واشرطة السجلات الممغنطة في اماكن مكيفة حتى لا تتلف كما يجب أن يتم اصدار واستلام تلك الاشرطة والاقراص عن تصريح واثبات تلك المعلومات .

هـ. وجود قسم المراجعة الداخلية :

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي اداري داخل المؤسسة يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية [2].

2. المقومات المحاسبية :

بالإضافة إلى المقومات الادارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم والمقومات المحاسبية والمالية تتمثل في : [3]

[1] شعباني لطفي ، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2004 ، ص 107

[2] علي حسين الدوغجي ، ايمان مؤيد الخيرو ، تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج coso ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 19 ، العدد 70 ، العراق ، ص 407

[3] نفس المرجع السابق ، ص 407-408

أ. نظام محاسبي سليم :

يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من ابرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، ويعتمد هذا النظام على مجموعة من السياسات هي :

- **المجموعة الدفترية :** وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وانشطتها، ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية .
- **الدورة المستندية :** يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الاساسي للقيد وادلة الاثبات، وبالتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية .
- **الدليل المحاسبي :** يعني وجود اساس سليم لتقديم بيانات اجمالية لها اهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تتفرع منها حسابات فرعية .

ب. الوسائل الالية الالكترونية المستعملة :

اصبحت العناصر الالية المستعملة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية من وتزايد اهمية استخدام الحاسوب في انجاز العديد من العمليات، العناصر الهامة في ضبط وانجاز الاعمال خلال الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض اعدادها أو الافصاح عنها

ج. الجرد الفعلي للأصول :

تتميز كل عناصر أصول المؤسسة بإمكانية جردها الفعلي ومقارنتها بالجرد المحاسبي، وعملية الجرد والمقارنة تسم بتوفير الحماية الكافية لهذه الأصول وضمان مطابقتها لما هو مسجل محاسبيا، كما أن من اكتشاف الفوارق بين ما هو مسجل وما هو موجود خلال الدورة المالية ليتم عملية الجرد الدورية تمكن معالجة ذلك في الوقت المناسب

د. الموازنات التخطيطية :

و يجب بما هو مخطط فعلى اساسها يتم مقارنة ما انجز فعلا، تعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابية، تقوم الادارة بتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة .

هـ. نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على اساس الانشطة :

التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة، ويتم تحديدها عادة باستخدام الاساليب العملية، وتهدف إلى مساعدة الادارة في اغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات،[1] وتمكنها من الكشف عن عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها، ونظام التكاليف على اساس الانشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناء على الموارد المستهلكة من قبل الانشطة التي تم القيام بها لانجاز هذه الخدمات وهو اداة تستخدمها الادارة لترشيد قراراتها فيما يخص التخطيط والرقابة

[1] جبرائيل جوزيف كحالة ، رضوان حلوى حنان ، محاسبة التكاليف المعيارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 27

المبحث الثالث : دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

ان تقييم نظام الرقابة الداخلية هو مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة والأهداف الموجودة، وكذا معرفة مدى الالتزام بهذه العناصر، وحتى تتم عملية التقييم يجب على نظام أن يتوفر على عدة مبادئ واجراءات تزيد من كفاءته، وتساعده في الوصول إلى اتخاذ القرار الامثل

المطلب الاول : مبادئ تطبيق نظام الرقابة الداخلية

اصدرت لجنة بازل اطارا عاما يضم مجموعة من المبادئ لتطبيق نظام الرقابة الداخلية على النحو التالي:[1]

- **المبدأ الاول : هيكل الرقابة**

يجب أن يكون مجلس الادارة مسؤولا على الاستراتيجيات والسياسات المهمة لفهم الخطر الذي يهدد المؤسسة وتحديده وتقييم مستواه والتأكد بان الادارة تقوم بمراقبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية .

- **المبدأ الثاني : علاقة الادارة العليا بالرقابة الداخلية**

تعتبر الادارة العليا مسئولة على تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة مجلس الادارة وتطوير العمليات ومراقبة الخطر والمحافظة على هيكل المؤسسة المتمثل في المسؤوليات والسلطات، والتأكد من تفويض السلطة ووضع تحديد واضح لسياسة نظام الرقابة الداخلية المناسبة ومراقبة مدى كفاءة وفعالية هذا النظام .

- **المبدأ الثالث : الادارة العليا وتحديد لمعايير الاخلاقية لممارسة الرقابة الداخلية**

يعتبر مجلس الادارة والادارة العليا مسئولان عن تحديد معايير الاخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها المراجعون والتي تتضمن، (ابدا النصح والارشاد) عدم تصيد الاخطاء، روح المبادرة، عدم التشكك واساءة الظن ....الخ .

[1] محمد سمير احمد ، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2009 ، ص 21

كما يجب تحديد وانشاء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وتوضيح اهميتها لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية حتى يعلم كل فرد دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية

- **المبدأ الرابع : نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر لتحقيق أهداف المؤسسة**

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفاعل ادراكا لطبيعة المخاطر التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تقييمها .

- **المبدأ الخامس : الرقابة الداخلية نشاط مستمر**

يجب أن تنفيذ انشطة الرقابة بصورة مستمرة وتكون جزء متكاملا من الانشطة اليومية في المؤسسة كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل ويضمن مستوى عاليا من الرقابة في مختلف اقسام العمل

- **المبدأ السادس : الرقابة الداخلية واهمية تقسيم العمل [1]**

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة

- **المبدأ السابع : الرقابة الداخلية ونظام المعلومات الفعال**

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قدر كاف وشامل عن بيانات مالية الداخلية وعن تطابق العمليات كما يجب توفير المعلومات عن السوق الخارجي والاحداث المرتبطة باتخاذ القرار ويجب أن يكون نظام المعلومات مناسبا ويقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب ويغطي جميع انشطة العمليات المؤسسة ويتضمن الوسائل والترتيبات المناسبة للحماية والامان .

- **المبدأ الثامن : نظام الرقابة الداخلية ونظام الاتصال**

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسؤوليات والسياسات والاجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم التوصيل المعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

[1] محمد سمير احمد ، نفس المرجع السابق ، ص 22-23

- **المبدأ التاسع : علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية**

لكي تتحقق الرقابة الداخلية لا بد أن تتم مراجعتها على اساس دوري مستمر وذلك يستلزم ادارة مراجعة داخلية فعالة تعمل على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية وتحديد عناصر الخطر كجزء من الانشطة اليومية حتى يتم تقييمه بصورة دورية .

- **المبدأ العاشر: توجيه تقارير المراجعة الداخلية**

يجب أن توجه تقارير ادارة المراجعة الداخلية إلى مجلس الادارة أو إلى لجنة المراجعة لضمان استقلال وحياد هذه الادارة كما يوجه تقرير اخر إلى الادارة العليا .

- **المبدأ الحادي عشر: تقييم نظام الرقابة داخليا**

يتم تغيير نظام الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة في حالة اكتشاف اي خطاء أو عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية ويتم عمل تقرير بذلك ويقدم في الوقت المناسب إلى المستوى الاداري المناسب كما يجب تحديد الاجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الادارة العليا ومجلس الادارة .

- **المبدأ الثاني عشر: توجيه تقارير المراجعة الداخلية**

السلطات الرقابية تتطلب وجود نظام رقابة داخلية بصرف النظر عن حجم المؤسسة ولكن يجب أن يتناسب مع طبيعة ودرجة تعقيد انشطة المؤسسة ونوع الخطر الذي يواجهها وطبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وكلما كان نظام الرقابة الداخلية ملائما لهذه العوامل كان نظاما فعالا.

المطلب الثاني : اجراءات نظام الرقابة الداخلية

ان اجراءات نظام الرقابة الداخلية تختلف من مؤسسة إلى اخرى وذلك تبعا لطبيعة وحجم النشاط، فليس هناك في الواقع نظام ثابت ومحدد للرقابة الداخلية يمكن اتباعه ف جميع المؤسسات الاخرى، ويمكن تصنيف اجراءات الرقابة الداخلية إلى المجموعات :

- اجراءات تنظيمية ادارية
- اجراءات محاسبية

- اجراءات عامة

اولا : اجراءات تنظيمية وادارية

و تضم الاجراءات التنظيمية الادارية النواحي التالية : [1]

- تحديد اختصاصات الادارة والاقسام المختلفة بشكل عدم التدخل .
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد احدهم بعمل ما من البداية حتى النهاية وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف اخر .
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعة الخطأ والاهمال .
- تقسيم العمل بين الادارة والموظفين بحيث يتم الفصل بين وظيفة تنفيذ العمل، وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول ، وظيفة القيد والمحاسبة .
- تنظيم الاقسام بحيث يجتمع الموظفين الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة .
- ايجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص اخر مسؤول .
- اعطاء تعليمات صريحة بان كل موظف عليه التوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل .
- استخراج المستندات من اصل وعدة صور وتختص كل ادارة معينة بصورة ذات لون معين .
- اجراءات حركة تنقلات بين الموظفين من حين لأخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل .
- ضرورة قيام كل موظف بعلته السنوية دفعة واحدة وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بعملية اثناء غيابه لاكتشاف اي تلاعب في ذلك العمل .

[1] خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية و العلمية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2004 ، ص 171

ثانيا : اجراءات محاسبية

وتضم الاجراءات المحاسبية النواحي التالية : [1]

- اصدار معلومات بوجوب اثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها، لان هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال ويساعد ادارة المؤسسة في الحصول على ما تريده من معلومات بسرعة .
- اصدار التعليمات بعد اثبات اي مستند ما لم يكن معتمد لدى الموظفين المسؤولين ومرفقة بالوثائق الاخرى المؤيدة .
- عدم اشراك موظف في تدقيق عمل قام به بل يجب أن يدققه موظف اخر .
- استعمال الالات الحسابية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى السرعة في انجاز العمل .
- استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري، مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الاجمالية ....الخ .
- اجراء مطابقات دورية بين الكشوفات الواردة من وبين الارصدة في الدفاتر والسجلات .
- القيام بجرد دوري مفاجئ للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الارصدة الدفترية .

ثالثا : اجراءات عامة

و تضم الاجراءات العامة النواحي التالية : [2]

- التامين على الموظفين الذين في حوزتهم عهدة نقدية أو بضائع أو اوراق مالية أو تجارية أو غيرها ضد خيانة الامانة .
- وضع نظام سليم لمراقبة البريد الصادر والوارد .
- استخدام وسائل للرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة كتوقيع الشيكات

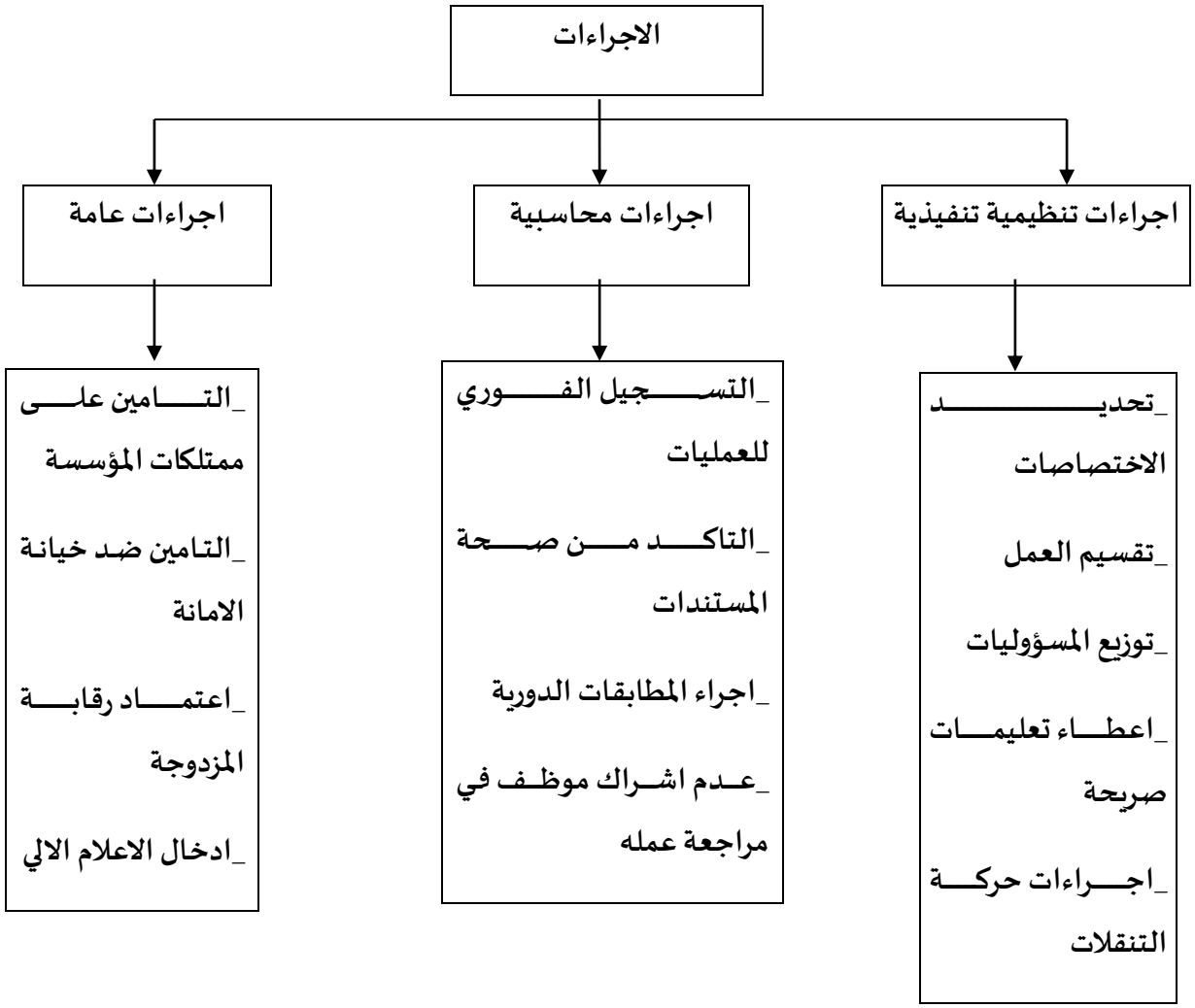
[1] خالد امين عبد الله ، نفس المرجع السابق ، ص 172

[2] الوردات خلف عبد الله ، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا للمعايير التدقيق الداخلي الدولية ، دار الوراق للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2006 ، ص 141

- استخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمؤسسة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول التي تكون عرضة للتلاعب والاختلاس وغالبا ما تكون هذه السلطة في قسم التدقيق الداخلي .

و الشكل التالي يوضح ويلخص اجراءات نظام الرقابة الداخلية

شكل رقم 01-02 : اجراءات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 123.

المطلب الثالث : مخاطر تقييم نظام الرقابة الداخلية

- **تقدير مخاطر رقابة داخلية :** يقوم المدقق بالتقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية والمخاطر المتعلقة به، بناء على التقييم المبدئي لهذا النظام، من خلال الاساليب والاجراءات التي قام بها . ولكي يحصل المدقق على هذا التقييم يجب عليه القيام بمجموعة من الاجراءات الاضافية التي تساعده في وضع التقدير النهائي لمخاطر الرقابة الداخلية والابلاغ الادارة عليها .

1. **وضع تقدير مبدئي لمخاطر نظام الرقابة الداخلية :** يتعين على المدقق وضع تقدير مبدئي لمخاطر نظام الرقابة بحيث يؤيد الفهم الذي حصل عليه، والذي يفترض أن يحدث بسبب ضعف الاجراءات الرقابية لمختلف انواع العمليات الرئيسية للمؤسسة [1]. ولوضع هذا التقدير يتعين على المدقق القيام بالتالي :

1- **اختبارات التطابق :** تهدف هذه الخطوة للتحقق من اساليب الرقابة في المؤسسة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وان الموظفين في المؤسسة ملتزمون بتطبيق الاجراءات واساليب الرقابة . وتهتم هذه الاختبارات بالدرجة الاولى بثلاث عوامل من اساليب الرقابة هي :[2]

أ. تكرار القيام بإجراءات الرقابة الضرورية، قبل أن يتقرر الاعتماد على اساليب الرقابة الداخلية ومن ثم تخفيض اختبارات التحقق، اذا يجب أن يكون ق تم الالتزام بالإجراءات المحددة مسبقا .

ب. جودة التنفيذ اجراءات الرقابة، اذا حتى مع تنفيذ اجراءات الرقابة، فقد يكون من الضروري انجاز بطريقة معينة لأنها هي الطريقة الصحيحة .

ج. الافراد الذين يقومون بإجراءات الرقابة، حيث يجب أن يكون الشخص المسؤول عن اجراءات الرقابة مستقلا عن الوظائف التي لا يجوز ضمها إلى عملة وذلك لتصبح الرقابة فعالة . وبتحقق ذلك بالفصل عن الواجبات .

حيث يقوم المدقق بالتأكد من أن النظام مطبق فعلا وان الالتزام بالضوابط الرقابية الموضوعة يحقق مستوى الفعالية المطلوب، وعلى ذلك فان هدف المدقق يرتكز بصفة اساسية في التأكد من مدى

[1] رزق ابو زيد الشحن ، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية ، دار وائل للنشر ن عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2015 ، ص 219-220

[2] غسان فلاح المطاردة ، المدخل الى تدقيق الحسابات المعاصرة ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 214-215

كفاية الضوابط الرقابية الموجودة في نظام الرقابة الداخلية، ومن مدى الالتزام بتطبيق هذه الضوابط وفعاليتها. ويستعمل المدقق مجموعة من الاختبارات لغرض الحصول على الادلة وهي :[1]

1. **الاستفسار من الافراد عن كيفية أداء الاعمال :** على الرغم من أن الاستفسار لا يعد مصدرا قويا للأدلة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، إلا أن الاستفسار يعد شكلا ملائما في الحصول على الادلة .
2. **فحص المستندات والسجلات والتقارير:** ينتج عن العديد من الضوابط الرقابية سند واضح من الادلة المستندية، وبذلك يحصل المدقق على الادلة وتوفر قناعة بان الضوابط الرقابية تعمل كما هو مرسوم .

ملاحظة: عادات العمل : توجد ضوابط رقابية لا ينتج عنها سند لأدلة التدقيق مثلا، يعتمد التأكيد من وجود الفصل بين الواجبات على تنفيذ مهام محددة بواسطة افراد محددين، وعادة لا يتم توثيق الأداء المنفصل، على ملاحظة مدقق نفسه

كما يمكن أن يستعين المدقق بمجموعة من الاجراءات الاخرى ولعل ابرزها يتمثل في :[2]

- اعادة أداء اجراءات العمل، مثل التحقق من مدى تنفيذ اللوائح وأداء الاجراءات التي يحددها نظام الرقابة الداخلية لبعض العمليات ومدى التزام الموظفين بها .
- فإذا دعمت اختبارات الرقابة تصميم عناصر الرقابة كما كان متوقعا سيتابع المدقق عملية باستخدامه نفس المستوى المقدر من خطر الرقابة . اذا دعمت اختبارات الرقابة أن عناصر الرقابة لا يتم تنفيذها على نحو فعال، يجب اعادة النظر في المستوى المقدر من خطر الرقابة [3].
- ان اعتماد اجراءات التطابق تساعد المدقق في الحكم على نظام الرقابة الداخلية وبالتالي مساعدته في معرفة اوجه القصور واماكن الخلل، مما يسهل عليه تقدير المخاطر وتحديد مسبباتها .

[1] مراد حسين العلي ، معايير التدقيق الدولية دار عيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2015 ، ص 78

[2] حسين احمد دحدوح ، حسين يوسف القاضي ، مراجعة الحسابات المتقدمة في الاطار النظري و الاجراءات العمالية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 306-307

[3] رزق ابو زيد الشحنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 225

3. **استخراج نقاط القوة والضعف :** تمد الاختبارات سابقة الذكر المدقق امكانية الوقوف على ضعفه النظام وسوء سيره، عند اكتشاف سوء التطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة، هذه بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توص اليها عند التقييم الاولي لنظام الرقابة الداخلية [1]. حيث يجب على المنفق عند اكتشاف مواطن ضعف معينة وذات اهمية أن يقوم بإبلاغ ادارة المؤسسة بذلك، عن طريق كتابة تقرير يتضمنه بعض التوصيات اللازمة والملائمة للقضاء عن مواطن الضعف هذه عند التنفيذ . ويتم تقدير نقاط الضعف ومخاطر نظام الرقابة الداخلية بإتباع الخطوات التالية :

- تحديد الاجراءات الرقابية الاساسية الموجودة، والتي تكون ضرورية لتحقيق كل هدف من أهداف التدقيق .
- تحديد الاجراءات الرقابية الاساسية الغائبة التي تم التعرف عليها باستخدام ادوات توثيق فهم الرقابة .
- مراعاة تأثير الاجراءات الرقابية المتكافئة التي يقوم بها صاحب المؤسسة، التي تجعل نواحي الضعف غير جوهرية .
- تحديد الاخطاء التي قد تنتج، وتقرير ما اذا كان هناك نقص كبير بسبب غياب اجراءات الرقابة الملائمة في النظام .

و ينبغي أن يستخرج المدقق محددات القصور في نظام الرقابة الداخلية والتي جعلته لا يعمل بصورة مرضية لأسباب عدة، ومن هذه الاسباب :

- امكانية الخطأ الانساني الناتج عن عدم الانتباه، غياب الذهن، الخطأ في التقدير أو اساءة فهم التعليمات .
- احتمالات تخطي التعليمات الرقابية عن طريق الاتفاق مع جهات من خارج المؤسسة أو مع الموظفين داخل المؤسسة .
- امكانية أن تصبح الاجراءات الرقابية غير كافية للغرض نظرا للتغير في الظروف، وتوسيع نشاط المؤسسة .

[1] الفين ارينز ، جميس لويك (ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسيطي) المراجعة مدخل متكامل ، دار المريخ ، الرياض مملكة العربية السعودية ، الجزء الاول ، 2005 ، ص 390

- امكانية أن يقوم شخص مسؤول أو أن الادارة العليا تقوم بإساءة استعمال سلطتها وتخطي اجراءات الرقابة الداخلية .

مما تقدم فان استخراج المدقق النقاط القوة ونقاط الضعف يمكنه من تقدير مخاطر الرقابة الداخلية للمؤسسة، ويساعده في معرفة الاماكن الاكثر خطورة في المؤسسة مما تجعله يكثف من جهوده لاكتشافها وتقييمها . كما يساعد المدقق المؤسسة عبر تقريره في توضيح نقاط الضعف وكيفية معالجتها، مما يساهم في تحسين فعالية عمليات المؤسسة

- **تقييم مخاطر الرقابة الداخلية :** من اجل التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية، والتبليغ عنه لفائدة الادارة، ويقوم المدقق بإجراء مجموعة من الاساليب التي تساعده في تقدير مخاطر الرقابة الداخلية والحكم على فعالية هذا النظام.
- **تقدير مخاطر الرقابة الداخلية :** بعد أن يحصل المدقق على المعلومات والة اثبات تؤيد تصميم وتشغيل نظم الرقابة الداخلية، يمكن أن يقوم بتقييم مخاطر الرقابة لكل دورة عمليات، حيث يتم أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات، وتحديد اجراءات الرقابة الداخلية التي تحقق كل هدف، ثم تحديد وتقييم مواطن الضعف [1]

ا-تحديد أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات : تتمثل الخطوة الاولى في تحديد أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات التي سيتم التقدير عليها ويتم ذلك في شكل عام لكل نوع من الانواع الرئيسية للعمليات الموجودة بالمؤسسة [2]

ب-اساليب الرقابة الداخلية : لإجراء ذلك التحليل ليس من الضروري أن يتم دراسة الاجراء الرقابي، حيث يجب على المدقق أن يحدد ويضمن تلك الاجراءات الرقابية التي يتوقع أن يكون لها الاثر الاكبر على أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات، والتي يطلق عليها بالأساليب الرقاب الجوهرية، والسبب وراء ذلك

[1] محمد امين مازون ، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى امكانية تطبيقها بالجزائر ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011 ، ص 36-37

[2] عبد الفاتح محمد الصحن ، و اخرون ، الرقابة المرجعة الداخلية المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2006 ، ص 161

يمثل في انها تعتبر كافية لتحقيق أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات بالإضافة إلى انها توفر الكفاءة لعملية التدقيق [1]

د. **التعرف على تقييم اوجه الضعف :** نظرا لان اوجه الضعف تمثل نقص في اساليب الرقابة الملائمة، يجب على المدقق في البداية أن يعرف اساليب الرقابة الموجودة فعلا، فإذا كان المدقق يرى أن هناك انواع رقابة لا تتلاءم مع احد أهداف التدقيق، يزيد ذلك من توقع حدوث مخاطر [2]. يتعين على المدقق اعادة النظر في التقدير المبدئي الذي حدده لمخاطر نظام الرقابة الداخلية في ضوء مخاطر الرقابة الفعلية التي قام باختيارها، فعندما يعتقد المدقق أن المخاطر الفعلية اقل من تقديره المبدئي، فانه يقرر القيام ببعض اجراءات الرقابة الداخلية الاضافية واختيار مدى الالتزام بها للحصول على ادلة اضافية [3].

من خلال ما تقدم فان المدقق يعتمد على الاجراءات اعلاه من اجل مقارنة التقدير المبدئي لمخاطر الرقابة الداخلية التي توصل اليه والمخاطر الفعلية لهذا النظام، وبناء على ذلك يستطيع المدقق الحكم على فعالية نظام الرقابة الداخلية المصمم والمطبق في المؤسسة، مما يساعد المؤسسة في معرفة اوجه القصور في هذا النظام، وتصحيحها من اجل زيادة كفاءة عملياتها .

2. **مصفوفة خر الرقابة الداخلية :** يستخدم العديد من المدققين مصفوفة خطر الرقابة الداخلية خلال عملية تقدير خطر الرقابة . بحيث معظم انواع الرقابة في اكثر من هدف للتدقيق يرتبط بعمليات المؤسسة . ويجعل هذا التعقد مصفوفة خطر الرقابة اداة مفيدة لمساعدة المدقق على تقدير خطر الرقابة . وتستخدم مصفوفة خطر الرقابة في مساعدة على التعرف كل من اوجه القصور والقوة في الرقابة الداخلية وفي تقدير خطر الرقابة [4].

و عند اعداد مصفوفة الخطر يتم وضع أهداف التدقيق للعملية المراد الحكم على كفاءة نظام الرقابة الداخلية بها كعنوان للصف تحت عمود الهدف، وبذلك توضح المصفوفة مدى تحقيق اجراءات

[1] رزق ابو زيد الشحنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 220

[2] ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي من اجل التدقيق وفقا اسلوب المخاطر ، 2011 ، ص 41

[3] امين السيد احمد لطفي ، مراجعة النظم الرقابة الداخلية (د،ن) ، 2004 ، ص 92

[4] الفين اريدز ، جميس لوبك ، مرجع سبق ذكره ، ص 101

الرقابة الداخلية بها عنوان للصف تحت عمود الهدف، وبذلك توضح المصفوفة مدى تحقيق اجراء الرقابة جزئيا أو كليا لكل هدف، وكيف أن اوجه القصور والضعف تؤثر على هدف التدقيق [1]

و الجدول رقم (3-2)يمثل مصفوفة خطر الرقابة الداخلية في تقدير مخاطر الرقابة الداخلية على عملية البيع

جدول رقم (1): يوضح يمثل مصفوفة خطر الرقابة

الرقابة الداخلية		الوجود	الاكتمال	الدقة	التصنيف	التوقيت	الترحيل والتلخيص
اساليب الرقابة الرئيسية	يتم الموافقة على الائتمان قبل شحن البضاعة	ق					
	يجب تدعيم المبيعات بمستندات شحن مرخص بها واوامر من العملاء ثم الموافقة عليها، مع ارفاق ذلك مع النسخة الثانية من فاتورة البيع	ق					
	الفصل بين الوجبات في كل من اعداد الفواتير، تسجيل المبيعات، والتعامل مع النقدية التي يتم استلامها	ق	ق				ق
	يتم تجميع مستندات الشحن يوميا والتحقق من الكميات بها	ق	ق	ق		ق	ق
	فحص يومية المبيعات شهريا للتحقق من منطقية الاجماليات						ق

[1] امين السيد احمد لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95

	واجراء مقارنة مع دفتر الاسناد لكل من المبيعات والمردودات						
اوجه القصور	عدم وجود تحقق داخلي لعدد العملاء الرئيسين والكميات الخاصة بهم والمعلومات الخاصة بفواتير البيع			ض	ض		ض
	خطر الرقابة المقدر	منخفض	منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	متوسط

مصدر ابو زيد الشحنة، المرجع سبق ذكره، ص 223، من اطروحت نيل شهادة الدكتورة الطور الثالث في علوم التسيير 2018

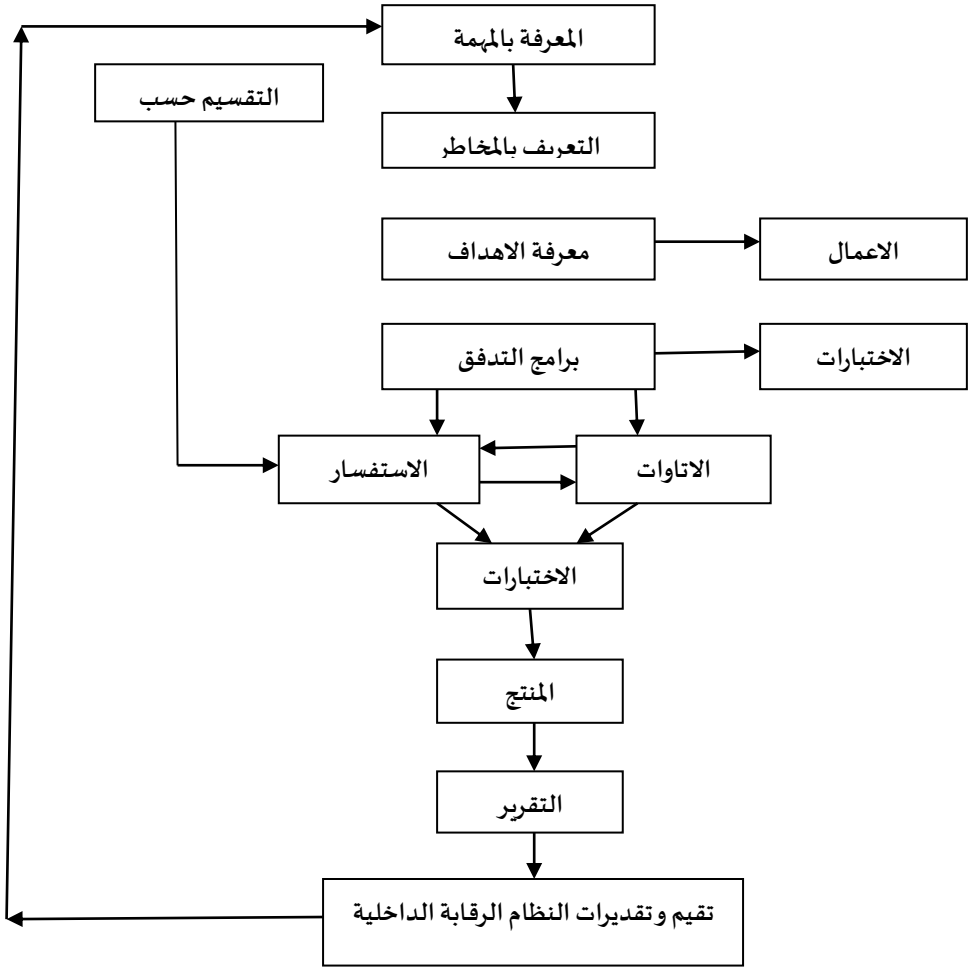
- تمثل ق : اسلوب الرقابة الذي يحقق جزئيا أو كليا هدف أو اكثر من أهداف التدقيق
- تمثل ض : اوجه القصور التي تم تقديرها

من خلال ما تقدم فان مصفوفة خطر الرقابة الداخلية، تساعد المدقق في تقدير مخاطر الرقابة الداخلية، عن طريق تحديد أهداف التدقيق المرتبطة بعمليات المؤسسة، ومدى درجة تأثير نقاط الضعف واوجه القصور على عمليات المؤسسة

3. **التقرير عن مخاطر الرقابة الداخلية :** تتمثل اخر مرحلة في عملية تقييم مخاطر الرقابة الداخلية الابلاغ عن نتائج التقييم لفائدة الادارة من اجل معالجة نقاط الضعف وتصحيحها بما يساهم في تحسين فعالية أداء عمليات المؤسسة . حيث اذا كان في حكم المدقق أن هناك نواحي ضعف هامة في عملية تقييم المخاطر للمؤسسة عندئذ على المدقق أن يدخل نواحي الضعف هذه في الرقابة الداخلية والابلاغ عنها [1]. وفيما شكل يوضح عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقدير مخاطره.

[1] احمد حلمي الجمعة ، مدخل الى التدقيق و التاكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثالثة ، 2015 ، ص 251

الشكل رقم (02) يوضح مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية



مصدر ابو زيد الشحنة ، مرجع سبق ذكره ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة الطور الثالث من علوم التسيير 2017، 2018

الخلاصة :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام عام للتسيير داخل المؤسسة، والذي يعمل علو وضع مجموعة من القوانين وقواعد العمل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، والتي تضمن حماية افضل لأصول الشركة وممتلكاتها وصحة المعلومات والتأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بالسياسات واللوائح والقوانين والتعليمات والاستخدام الامثل للموارد بأقل التكاليف، فأصبحت المؤسسات تلجا إلى العمل بنظام الرقابة الداخلية لما له من فوائد سواء لأصحاب المؤسسة أو الاطراف المتعاملة معها، ومحاولة تحسينه وتطويره.

الفصل الثاني: مفاهيم اساسية حول الاداء المالي

تمهيد

ان اي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أكبر عائد ممكن خلال دورة حياتها ولضمان بقائها واستمراريتها تعمل على رفع أدائها من خلال تقييم أدائها المالي للوقوف على ما تلعبه من نتائج وأهداف مما يرشدها إلى تصحيح الانحرافات وتعزيز قدرتها .

و بالتالي فقد كانت الرقابة الداخلية الفعالة احدى الوسائل التي تعتمدها المؤسسة من أجل ضمان مستوى جيد للأداء المالي ومنه ضمان تحقيق الأهداف المرسومة ونظرا لأهمية الأداء المالي بالمؤسسة والدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تصنيفه .

المبحث الاول : ماهية الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين، وهذا من المنطلق أن الأداء يمثل الدافع الاساسي لوجود اية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء والاستمرارية

المطلب الاول : مفهوم الأداء

ان الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات المتعددة المعاني وكما تسمى بالكلمات الحقائبية أو الكلمات الاسفنجية ويقصد بها أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة، كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وادارية أما في ميادين الممارسة فإن مفهوم الأداء متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني ومع ذلك نحاول أن نحدد تعريف للأداء [1].

من الصعب اعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظرا لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال هذا من جهة ولتعدد الزاوية التي ينظر اليه من جهة أخرى، حيث يعود اصل كلمة أداء إلى الكلمة الانجليزية to performe وتعني انجز عملا ضخما، قام بوظيفة أو مهمة أدى واجبا .

يعرف الأداء في مجال التسيير بأنه:" تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة، وعلى انه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف انواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها [2]".

كما عرف ايضا بأنه :"محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لكافة انشطة المؤسسة وهو مرآة العاكسة لوضع المؤسسة من جوانبها المختلفة،

[1] احمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية (مفاهيم و نظريات تطبيقية) ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 1996 ، ص 102

[2] وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محمد منصور الغالي ، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 39

وهو الفعل الذي تعني أطراف المؤسسة لتعزيزه وبالتالي فان الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها [1].

و يعرف الأداء على أنه :"إنجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة [2]."

و يرى بعض الباحثين أن :"الأداء هو مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والانتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في اي مستوى تتحقق فيه الأهداف والانتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك، وحسب هذا التعريف يبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والانتاج [3]"

- مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي :

الأداء هو عبارة عن قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية

المطلب الثاني : خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف اراء الممارسين والباحثين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء، والتي توضح اكثر مفهوم الأداء، وتتمثل هذه الخصائص في النقاط التالية :

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 30

[2] الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009-2010 ، ص 218

[3] وائل محمد صبحي ادريس ، ، طاهر محمد منصور الغالي ، نفس المرجع السابق ، ص 40

أ. الأداء مفهوم واسع :

يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الارباح، أما بالنسبة للمسير فيعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات .

ب. الأداء مفهوم متطور:

ان مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، اذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على اساسها سواء أن كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية الدائمة التغير، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الاولى لدخول السوق، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج .

كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف اخرى، لان هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فان التحدي الاساسي لإدارة المؤسسة يتمثل في ايجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المتوقع .

ج. الأداء مفهوم شامل :

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذا يقترح القائمين بتقييم الأداء مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة المؤسسة، اذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية وغير كاملة للتعبير عن أداء المؤسسة لذلك على القائمين بتقييم الأداء أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل اساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة

د. الأداء مفهوم غني بالتناقضات

ان الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما تسعى ادارة المؤسسة تحقيق هدف خفض تكاليف الانتاج، والسعي في

نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف واعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الاهمية النسبية لذا على المؤسسة أخذ الاولويات بعين الاعتبار اضافة إلى محاولة التوفيق بينهما [1].

المطلب الثالث : انواع الأداء

ان تحديد انواع الأداء يفرض اختيار معايير التقييم، هذه يمكن تحديدها في اربع معايير هي :

الفرع الاول : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم ادام المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي

اولا : الأداء الداخلي :

كذلك يطلق عليه اسم اداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا من التوليفة التالية :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال .
- الأداء المالي : ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية

ثانيا : الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع لرقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع

[1] بوقابة زينب ، التدقيق الخارجي و تاثيره على فعالية الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص محاسبة و تدقيق ، جامعة الجزائر -3- ، 2010 ، ص 76-77

القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض اسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب .

ان هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل اذا تعلق الامر بتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد اثرها ولعل من اهم طرق تحليل الظواهر طريقة الاحلال المتسلسل [1].

الفرع الثاني : حسب المعيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى :

اولا : الأداء الكلي :

هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الارباح، النمو .

ثانيا : الأداء الجزئي :

و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدور مدى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات انظمتها الفرعية [2].

الفرع الثالث : حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، لان هذا الاخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ، اذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية :

[1] عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم ، رسالة مقدمة نيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002، ص 17-18

[2] فارسي صبرينة ، تقييم اداء العاملين و اثره على اداء المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، 2015 ، ص 9

اولا : أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل المردودية الجيد وتكاليف منخفضة.

ثانيا : أداء وظيفة الانتاج : يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي اليه، وانتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتحقيق نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات .

ثالثا : أداء وظيفة الافراد : قبل تحديد ماهية هذا الأداء، بتوجيه الاشارة إلى اهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الاهمية في قدرتها على تحريك الموارد الاخرى توجيها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الافراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الافراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الاكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموارد البشري لا تكون إلا اذا كان الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله .

رابعا : أداء وظيفة التموين : يتمثل اداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، وللحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين .

خامسا : أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة
- التنويع وقدرة المؤسسة على ارسال منتوجات جديدة
- درجة التحديث ومواكبة التطوير

سادسا : أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها باقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها : حصة السوق، ارضاء العملاء، السمعة .

سابعا : أداء وظيفة العلاقات العامة : في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض ابعاد مفهوم الأداء، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الدولة بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الارباح الموزعة، آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من جهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم في الآجال المناسبة [1].

الفرع الرابع : حسب معيار الطبيعة

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية .... ، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي .

اولا : الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ....) وتدنية استخدام مواردها (راس المال، العمل، المواد الاولية، التكنولوجيا ....).

ثانيا : الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروطا فرضتها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي الا بتحقق الأداء الاجتماعي .

[1] اوراغ وناسة ، اثر التحليل المالي على اداء المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016

ثالثا : الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت اثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

رابعا : الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الاخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة، والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات : تمويل الحملات الانتخابية من اجل ايصال اشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما يعد لصالح المؤسسة .

- بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف انواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الانواع الاخرى [1].

المبحث الثاني : ماهية الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي للمؤسسات هو سبيل الحل الامثل للحفاظ على بقائها واستمراريتها، فهو يبحث عن الكفاءة المالية من خلال انتاج اكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها .

المطلب الاول : تعريف واهمية الأداء المالي

اولا : تعريف الأداء المالي

تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي، كون أن كل باحث ينظر إلى مفهوم الأداء المالي حسب الزاوية التي ينظر اليها، ونتيجة لذلك قدمت العديد من التعاريف منها :[2]

- ان الأداء المالي : " هو تقديم حكم ذو قيمة حول ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة ادارة المؤسسة على اشباع منافع والرغبات أطرافها المختلفة ".

[1] عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 21-22

[2] مجلة الباحث ، دورية عملية محكمة صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، العدد السابع ، 2010 ، ص 89

- و يعرف كذلك على أنه : " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج وجدول الملحقة ولكن لا جدوى من ذلك اذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم معاينة المردودية الاقتصادية المؤسسة ومعدل نمو الارباح "
- و هناك الباحثين من يرى أن الأداء المالي هو " مدى مساهمة الانشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية "
- و نتيجة ذلك، فإن معظم الباحثين يرون أن الأداء المالي لا يكون فعالا إلا من خلال تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومدى قدرتها على انشاء القيمة من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، جدول الملحقة ... الخ ، مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالمؤسسة
- و ما يمكن ملاحظته من التعاريف السابقة، أنه لا يوجد اجماع بين الباحثين حول مفهوم الأداء المالي فكل طرف يعرفه بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم ثرائه، بينما ادارة المؤسسة تسعى نحو استمرارية والبقاء، واليد العاملة تسعى إلى رفع الاجور والحوافز المغرية، بالإضافة إلى عطل مدفوعة الاجر، بينما الدولة والممثلة في الجهاز الضريبي تسعى إلى انهاء حصيلتها الضريبية

و يعود سبب تباين مقاربات تحديد مفهوم الأداء عموما، والأداء المالي خصوصا لعدة اسباب من بينها:

- اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم دقيق للوظيفة المالية
- تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة نتيجة لتطور المتغيرات الاقليمية والاتجاهات الاقتصادية الحديثة
- تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية

ثانيا : اهمية الأداء المالي

تتمل اهمية الأداء المالي في الأهداف التي يحققها سواء للإدارة أو المؤسسة أو للمستثمرين وتلخصها على النحو التالي :

1. **أهمية الأداء المالي بالنسبة للمستثمرين :** يحقق الأداء المالي للمستثمرين الأهداف التالية :[1]

- يمكن من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير ادوات الأداء المالي من رحبة وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم .
- يساعد في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات .
- الحصول على معلومات تستخدم للتحليل لأخذ القرار واختيار السهم الافضل من وقت لأخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات .

2. **أهمية الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة :** تتبع اهمية الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة في عملية متابعة اعمالها، وتفحص سلوكياتها ومراقبة اوضاعها ومراقبة مستوى ادائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، واقتراح الاجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقا للأهداف العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة [2]

3. **أهمية الأداء المالي بصفة عامة :** تتمثل اهمية الأداء بشكل عام في انه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة نواحي وبطريقة تخدم مستخدمي المعلومات المالية ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من المعلومات المالية، التي يوفرها الأداء المالي الترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وكذلك يمكن للأداء المالي أن يلقي الضوء على :[3]

---

[1] رونالد روتز *101 طريقة لتطوير اداء الشركات " دار الفاروق للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2002 ، ص 17

[2] محمد محمود الخطيب ، الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات ، الطبعة الاولى ، دار الخامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 47

[3] محمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

- تقييم ربحية وسيولة المؤسسة
- تقييم تطور نشاط المؤسسة ووضعية مديونيتها
- تقييم تطور حجم المؤسسة وتوزيعاتها

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء المالي

و تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي:

1. **الهيكل المالي :**

هو الوعاء أو الاطار الذي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات واعمالها، ففيه تتحدد اساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات واساليب تبادل الانشطة والمعلومات . حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الادارية وهي الوظائف الادارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الادارية في الشركات، وأما التمايز الافقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تخصيص الموارد لها، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار لأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

2. **المناخ التنظيمي:**

وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الادارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم ادراك العاملين مهام الشركة وعملياتها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات اتخاذها. وأسلوب الادارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الادارية والمالية، واعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الاداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.

3. التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات الطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، منها تكنولوجيا الانتاج حسب الطلب وتكون وفق المواصفات التي يطلبها المستهلك وتكنولوجيا الانتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لابد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء أنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.[1]

4_ الحجم :

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها : اجمالي الموجودات أو اجمالي المبيعات أو اجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أن بزيادة الحجم فان عملية ادارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وايجابيا من حيث سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين حجم والأداء علاقة طردية .

[1] محمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 51-52

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية :

1. **الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل :** حيث أن من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة .
2. **احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء :** وذلك باستخدام مختلف المؤشرات المالية للتوازن المالي كاحتساب نسبة الربحية، السيولة، النشاط، الرفع المالي ونسب التوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الادوات المالية التي يتم استخدامها في عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة .
3. **دراسة وتقييم النسب :** بعد دراسة النسب المتعلقة بتقييم الأداء المالي وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع .
4. **وضع التوصيات الملائمة :** يتم وضع التوصيات الملائمة وذلك بالاعتماد على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة اسباب هذه الفروقات واثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها، وحتى تتمكن عملية تقييم الأداء المالي من تحقيق أهدافها الشروط التالية :

- **توفر المعلومات الكافية :** تعتبر المعلومات الاساس في التقييم، حيث يجب على المؤسسة الحصول على المعلومات بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن نمس جميع انشطة المؤسسة .
- **تحديد معدلات الأداء المرغوب :** من اجل تسهيل عملية المقرنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازها وتطور ادائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات السالبة .

- **استمرارية عملية التقييم :** ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قصيرة أو طويلة وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه [1].

المبحث الثالث : دورنظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء المالي

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الأهداف بغية اكتشاف النقائص والثغرات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية، واذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فان عملية تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل النتائج واظهار جوانب القوة والضعف التي تكتشف عند انجاز الانشطة داخل المؤسسة

المطلب الاول : أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة نذكر منها : التوازن المالي، نمو النشاط، الربحية والمردودية، السيولة، توازن الهيكل المالي

1. **التوازن المالي :** هو هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي .ويمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين راس المال الثابت والاموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الاموال ومصادرها ".ومنه يتضح أن الراس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الاموال الدائمة-راس المال الخاص مضافا اليه الديون الطويلة والمتوسطة الاجل -وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة

[1] عتبة بن عتبة عبد الله و تيطاوني كريم ، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص محاسبة و تدقيق ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2016 ، ص 19-20

مختلف الالتزامات .وتحقيق تغطية الاموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات [1].

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن اهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية :

- تامين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة ؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الاجل القصير وتدعيم اليسر المالي ؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير .

2. **نمو المؤسسة :** يعتبر نمو المؤسسة عامل اساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فان قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الارباح، وهيكل سياسات التمويل وتحديد غايات النمو في انماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة .
3. **الربحية والمردودية :** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية ادارة الشركة في توليد الارباح، وتمثلت نسب الربحية بالدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية) ويقيس هذا المتغير النسبة التي تحصل عليها المساهمون مقابل راس المال المستثمر في الشركة، ويتوقع أن تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية وعوائد السهم علاقة موجبة
4. **السيولة :** تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير اخر تعني قدرتها على تحويل بسرعة الأصول المتداولة " المخزونات والقيم القابلة التحقيق " إلى اموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات

[1] السعيد فرحات جمعة ، الاداء المالي لمنظمات الاعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2000 ، ص 247

5. **توازن الهيكل المالي :** يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الاجل وذلك من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عصر مالي. اي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الامثل للموارد المالية [1]

المطلب الثاني : علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي

ان عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها احد الباحثين " الرقابة هي عملية توجيه الانشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة، اي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص اساسا بوظيفتين : الاولي محاولة رفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الانشطة، وهذا هو تقييم الأداء [2]

- وحسب **FAYOLH** " الرقابة على التحقق عما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وان غرضها هو الاشارة إلى نقاط الضعف الموضوعة والتعليمات الصادرة و الاخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء والرقابة من حيث الغرض منها.
- واعتبر **DERVAVAUX وCOULAUD** أن الهدف من مراقبة التسيير هو ضمان أن القرارات التي اتخذتها الادارة العليا يتم تتبعها بفعالية وكفاءة من اجل تحسين أداء المؤسسة [3]

المطلب الثالث : تقييم الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية

ان من اهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية لحماية الاموال والأصول المادية للمؤسسة، والتي تلجا هذه الاخيرة إلى توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الادارة والتي تستغلها في تقييم الأداء

[1] محمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

[2] محمود عبد الفتاح رضوان ، " تقييم اداء المؤسسة في ظل معايير الاداء المتوازن " ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012-2013 ص 10

[3] كوثر بوغابة ، " دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011-2012 ، ص 33

المالي واتخاذ القرارات المناسبة فأي خلل يطفوا على نظام على نظام المعلومات المحاسبية فانه يشكل مصدرا اساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية التي تواجهها كثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سببا في اقتضاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في نظام عدم التوازن في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد كثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية فان فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الادارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب يؤدي إلى عدم كفاءة اعمال المؤسسة وبالتالي إلى وجود مشاكل تشغيلية [1].

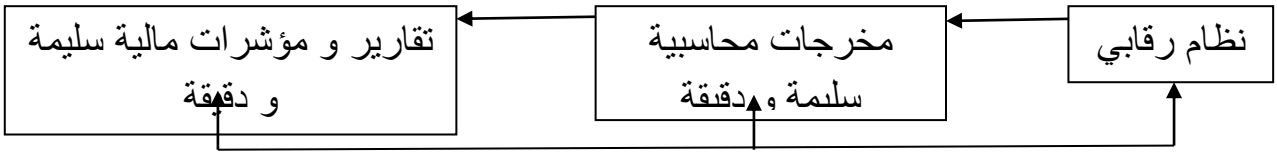
لذا يمكن اعتبار المعلومات احد عوامل الانتاج داخل المؤسسة اذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل الموارد الاولية، بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد معلومات صالحة للاستعمال فتعتبر المعلومات المحاسبية الاداة الاساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الاخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من المحددات القرار السليم ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبة بالصحة والمصداقية والدقة حتى تكون معبرة عن الوضع المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف المدقق الحسابات والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الاعمال بالمؤسسة وبعد اتمام برنامج التدقيق فانه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبية والمتمثلة اساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية [2].

و من هنا تتضح لنا علاقة الرقابة الداخلية بتقييم الأداء المالي في المؤسسة، فوجود نظام رقابة داخلي فعال وجيد فانه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات والنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي، فوجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي :

[1] محمد طاهر التهامي ، مسعود صديقي ، نفس المرجع السابق ، ص 91

[2] مجنح عتيقة ، دور التدقيق الداخلي في تقييم الاداء المالي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد الخيضر ، بسكرة ، 2006 ، ص 83

الشكل رقم 2 _ 1-علاقة الرقابة الداخلية بفعالية الأداء المالي



المصدر: مجنح عتيقة، دورالتدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الخيضر، بسكرة، 2006، ص 83

و كل ما تطرقنا اليه من اجراءات وكيفية تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية يساهم في تحقيق فعالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة، وبقياس الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف يضمن تحقيق الفعالية ووجود مؤشرات مالية صحيحة ومنه ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق الربح ومواجهة المنافسين

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الاساسية للأداء والأداء المالي وتقييم الأداء المالي، فالأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المؤسسة بالاستغلال الامثل لمواردها المتاحة، أما الأداء المالي باعتباره احد الاساليب المهمة في تحديد وضع المؤسسة ماليا، وكذلك تطرقنا إلى تقييم الأداء المالي هو عملية قياس موضوعية لحجم ما تم انجازه ومستوى ذلك مقارنة بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا، فيهدف تقييم الأداء المالي إلى الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة في خطتها الانتاجية، فهو الطريقة التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة عين تادلس"

تمهيد

من اجل تجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا اليها في الفصلين السابقين ، قمنا كدراسة حالة للتعرف على وضعية الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و حتى يحقق بنك مختلف اهدافه ، وجب تصميم نظام رقابة داخلية فعال على جميع العمليات التي تقوم بها كل اجهزة الصندوق من جهة و الصناديق الجهوية التابعة له من جهة اخرى بما تحتويه هي ايضا من اجهزة فرعية ، و يطبق هذا النظام بجميع مقوماته الادارية و المحاسبية و المالية على جميع الاجهزة في جميع المستويات الادارية

المبحث الاول : لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR):

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من اهم البنوك العمومية في الجزائر و التي تحاول الوصول الى خدمات متطورة من خلال ادماج العديد من وسائل المعرفة في عمله و الاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية . و في هذا المبحث سيتم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكل اهدافه و مهامه و سنتعرف ايضا على خدمة البنك على الخط التي يوفرها البنك لزبائنه .

المطلب الاول : نشأة بنك الفلاحة و تعريف بالوكالة

اولا : نشاة بنك الفلاحة

تأسس بنك الفلاحة و التنمية الريفية في 15 جمادى الاولى الموافق ل 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم 82-206 لتطوير الفلاحة و العالم الريفي و كان ذلك تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري في اطار الاصلاح البنكي الذي شهدته الجزائر في اطار الاصلاح البنكي الذي الجزائر عام 1982 ، فهو يعمل منذ حوالي 40 سنة على تدعيم تنمية اقليمية و مشاريع زبائنه بشكل فعال ، من اجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن يجند بنك " بدر " اكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للإصغاء الى انشغالاتهم عبر 132 وكالة و 39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني بالإضافة الى نظام معلومات جديد لمزيد من الامان السهولة الفعالية و السرعة .

❖ **فبنك الفلاحة و التنمية الريفية banque de l'agriculture et du développement rural :**

هو بنك يختص في تمويل النشاطات الزراعية و الحرف اضافة الى كونه بنك ودائع يقرض الاموال بآجال مختلفة و كذا يمنح قروضا مختلفة متوسطة الاجل و يعطى امتيازا للمهن الفلاحة و الريفية من خلال منحه تسهيلات اقراضي .

ثانيا : تعريف بالوكالة

نشأة وكالة عين تادلس سنة 1985 و تضم حاليا 13 موظفا و تسعى هذه الوكالة كغيرها من باقي الوكالات الى تحقيق و توسيع خدمات البنك باعتبارها جزءا منه و العمل على تنفيذ سياسة المتوقع التي يسعى البنك لتحليلها

المطلب الثاني : اهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و مهامها :

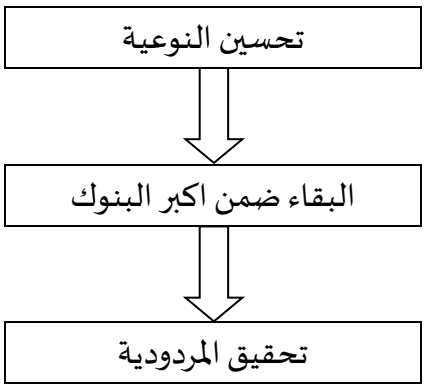
ان بنك و التنمية الريفية له اهداف عديدة و متعددة المتمثلة فيما يلي :

اولا : اهداف بنك (BADR):

1) تحسين نوعية و جودة الخدمات .
2) تحسين العلاقات مع العملاء .
3) الحصول على اكبر حصة من السوق .
4) تطوير العمل الصرفي قصد تحقيق اقصى قدر من الربح .
5) خلق الديناميكية للخزينة سواء كانت بالدينار او بالعملة الصعبة .
6) تحسين لإنتاج على مستوى عمليات المعالجة الصعبة .
7) تحسين انتاج على مستوى عمليات المعالجة .

وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب اهمية الاهداف

شكل رقم 03 : اهمية الاهداف



ثانيا : مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى الى تحقيق اهدافه المتمثلة في التمويل الفلاحي و ذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده على تدعيم هذا القطاع الحيوي ، و لهذا فانه يمكن تلخيص اهم مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يلي :

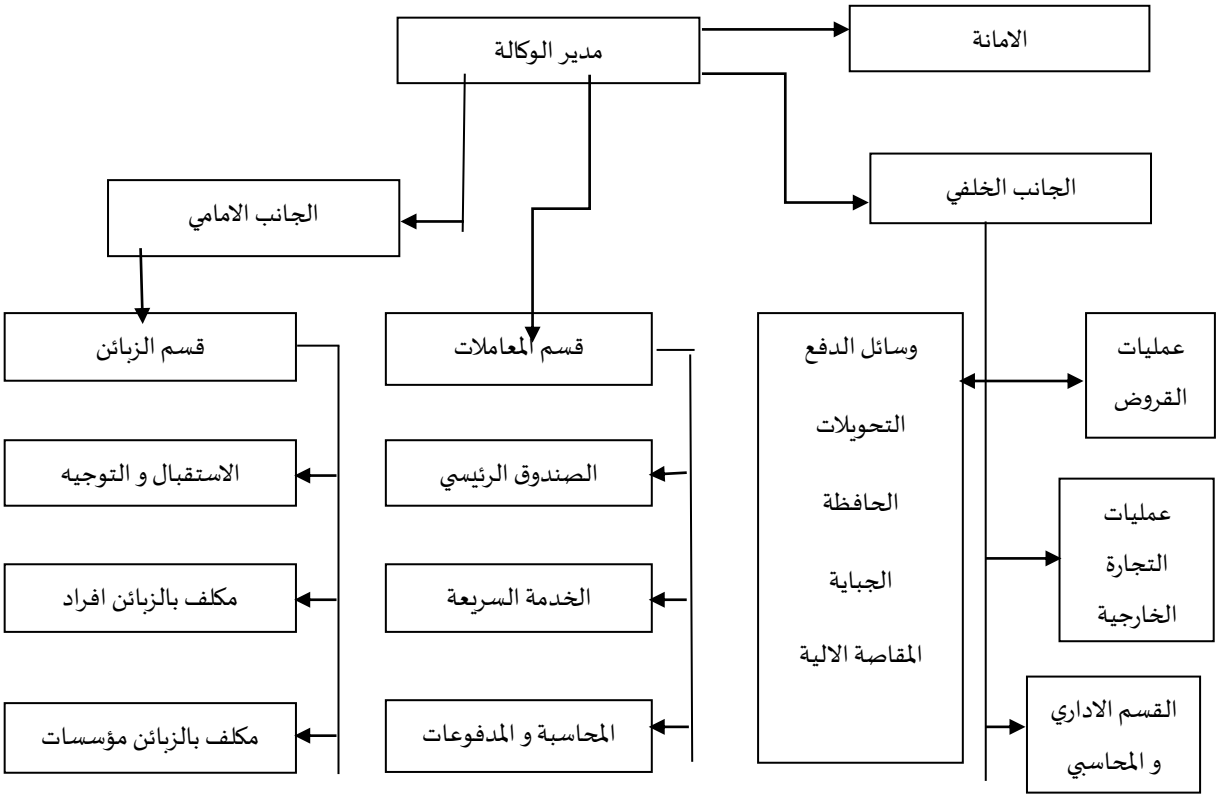
- وضع الامكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم تنمية القطاع الفلاحي ، الري ، الصيد ، و النشاطات الحرفية .
- القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة ، و تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء ، اطباء الاسنان ، البيطريون ، الحرفيون ، و الصناعة التقليدية و التجار الخواص .
- اعتباره كأداة من ادوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية .

القيام بالعمليات التالية :

- منح القروض طويلة و متوسطة الاجل .
- معالجة جميع العمليات البنكية (قروض ، صرف ، خزينة)
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومية الاخرى .
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية .
- انشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة .
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي .

المطلب الثالث : هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية عين تادلس



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تادلس

- **شرح هيكل التنظيمي :**

- **المدير:** هو المسؤول عن كل العمليات التي تتم في المجمع و كل الموظفين و علاقتهم مع الزبائن
- **الامانة :** و هي بمثابة امانة مديرية و التي تقوم بدورها بكل الاعمال الخاصة بمكتبها و هي مرتبطة مباشرة مع المدير
- **نائب المدير:** مكلف بالإشراف و التنسيق في حالة غياب المدير
- **مصلحة الصندوق :** تعتبر انشط مصلحة لأنها تجسد التعامل اليومي بين الوكالة البنك والعملاء.
- ايداع و سحب النقود
- استخراج شيك بنكي

- استلام و تحصيل الشيكات الخاصة بالوكالة او تغير الوكالة
- **قسم التحويلات :** يتكفل بتنفيذ اوامر و التحويلات المقدمة من طرف العملاء لفائدة حسابات اخرى و تنقسم التحولات حسب الجهة لها التحول الى ثلاث انواع :

1- تحويل داخل الوكالة

2- تحويل خارج الوكالة

3- تحويل خارج البنك

- **قسم الاستقبال :** يقوم هذا القسم باستقبال كافة الاوراق التجارية الخاصة بالوكالة و القيم الموضوعة بصندوقها
- **قسم المقاصة :** هذا القسم مكلف بتغطية الاوراق المالية المقدمة من طرف العملاء عن طريق غرفة المقاصة او عن طريق خدمات البنوك الاخرى ، و يقوم هذا القسم بمعالجة و متابعة الاوراق التجارية الغير المدفوعة
- **قسم المحاسبة :** تشرف على العمليات المحاسبية و ميزانيات اعمال نهاية السنة .

المبحث الثاني : و اقع نظام الرقابة الداخلية في ترقية الاداء البنك الفلاحة و التنمية الريفية

تحتل البنوك التجارية مكانة مهمة ضمن فعاليات الاقتصاد الوطني و لتحسن هذه البنوك بقاءها ضمن محيط تنافسي عليها القيام بالرقابة و تقييم الاداء بصفة مستمرة و دورية .

المطلب الاول : عروض و تحليل نتائج المقابلة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى عرض المقابلة و تحليل نتائجها

- منهج الدراسة التطبيقية : من اجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية اعتمدنا على ما يلي :

1) فترة الدراسة التطبيقية : تم اجرائها خلال 5 ايام الفترة الممتدة بين 2024/01/03 الى 2024/03/04

2) طرق جمع المعلومات : لقد تم الاعتماد اساسا على اسلوب المقابلة الموجهة في جميع المعطيات و المعلومات المتعلقة بالمجمع الجهوي للاستغلال بالإضافة الى اساليب اخرى تمثلت في :

- الملاحظة المباشرة
- الزيارة الميدانية متكررة للمصالح البنك

3) الاطراف المعنوية بالمقابلة :

- **المديريات المصالح :**
  - قسم المدير البنك
  - مصلحة الرقابة الداخلية
  - مصلحة المالية و محاسبة
- **الاشخاص مستوجبين :**
  - المدير العام
  - مراقبين الداخليين
  - محاسب

4) **محاور المقابلات :** كانت موجهة نحو معرفة كيفية مساهمة الرقابة الداخلية في ترقية و تحسين الاداء المجمع للاستغلال بدر

جدول رقم 02: نماذج الاسئلة المطروحة و الاجابات

الاسئلة المطروحة	الاجابات
الاسئلة الخاصة بنظام الرقابة الداخلية	**الاجابات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية :**
ما مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية ؟	ج1 : هي عبارة عن مراقبة الوثائق و سجلات المحاسبي و العمليات اليومية
من الذي يقوم بها ؟ ما هو مستواه التعليمي ؟	ج2 : الذي يقوم بها هم عبارة عن مراقبين داخل مصلحة المراقبة مستواهم جامعي مع تربص
ما هي خطوات هذه الرقابة ؟	ج3 : خطوات هذه الرقابة تتم عبارة عن مراقبة عمليات و التأكد من تسجيل التفادي الاخطاء
هل التقارير الرقابة الداخلية شهري ام سنوية ام ثلاثية ؟	ج4: تقارير الرقابة الداخلية تكون شهرية

الاسئلة الخاصة بالأداء في مجمع الاستغلال BADR	**الاجابات الخاصة بالأداء داخل المجمع الاستغلال :**
ما مفهومكم حول الاداء ؟	ج1 : مفهومنا حول اداء : هو تنفيذ العامل لأعمال و مسؤولياته التي تكلف بها المؤسسة و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته
هل يوجد هناك تقيم للأداء ؟	ج2 : نعم يوجد هناك تقييم للأداء يتم عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الاطراف المرتبطة بهذه العملية و ذلك عن طريق تقيم الموظفين لبعضهم بعض او الاعتماد على لجنة تقييم الاداء
هل يتم البحث عن الانحرافات و هل يتم تصحيحها ؟	ج3 : نعم يتم البحث عن الانحرافات و يتم تصحيح الاخطاء

- **عرض نتائج المقابلة:**

من خلال طرح هذه الاسئلة توصلنا الى النتائج لنظام الرقابة الداخلية و الاداء ، حيث ان و لاشك فان الرقابة الداخلية لها دور مهم داخل المؤسسات ، استخلصنا من خلال مقابلة ان المجمع للاستغلال الجهوي BADR يطبق نظام الرقابة الداخلية على اكمل وجه الا انه نحن اصحاب الدراسة لا نثق في اجابات لان لا يوجد نظام رقابة كاملة فمهما كان النظام قوي فلا بد من وجود بعض ثغرات و بعد طرح الاسئلة حول الاداء فوجدنا معمول به داخل مجمع و مطبق على اكمل وجه .

المطلب الثاني : نظام الرقابة على العمليات و الاجراءات الداخلية

بعد دراسة الرقابة الدورية التي تقوم بها وكالة عين تادلس ، نظرا لعدم استطاعنا التحصل على الميزانيات التقديرية لهذا البنك الاجمالية ، و هذا للقيام بالرقابة اللاحقة بمقارنة الاداء الفعلي

و تنقسم هذه الرقابة الدورية الى ثلاث رقابات هي :

- الرقابة الادارية و المحاسبية
- الرقابة القانونية
- الرقابة على التجارة الخارجية و القروض

و تجدر الاشارة الى ان هذه الرقابة تكون على كل الوكالات التابعة لمستغانم مرة واحدة في السنة لكل وكالة، و تكون الرقابة فجائية

I. الرقابة الادارية و المحاسبية :

و قبل البدء في توضيح كيف تتم هذه الرقابة نذكر فقط انه تتم الرقابة على الصندوق قبل بداية الوكالة في عملها ، اي قبل التاسعة صباحا ، و هذا لعدم ازعاج الزبائن ، و تتم الرقابة على عدة مصالح في الوكالة .

1. فيما يخص الصندوق :

يقوم المراقب بالتأكد من استقبال و ارسال الاموال من طرف الوكالة للبنك المركزي ، و هذا يحدث في كل صباح و يجب ان لا تقبض كل الاموال (النقدية) بل يجب مقارنتها بدفتر الاحتياجات ، و لا يجوز ان تتجاوز الاموال المكدسة الاحتياجات ، و اذا تجاوزت يجب ان تكون مبررة ، يجب ان يتأكد المراقب من ان باب الخزينة له ارقام مشفرة و مفتاح .

❖ **الموجودات :** بالدينار او بالعملات الصعبة :

- يقوم المراقب في هذه الحالة بمطابقة او مقارنة بين الموجودات الحقيقية في خزينة البنك (الوكالة) مع دفتر اليومية و نظام الاعلام الالي .
- مطابقة اصناف النقود من طرف المراقب و مثال على ذلك وجود 200 ورقة نوع 700 دينار في دفتر اموال الصندوق يجب ان يكون ايضا 200 ورقة في الحقيقة ، و هنا المراقب هو الذي يتأكد من ذلك .
- يجب ان يتأكد المراقب من وجود تبرير للنقود المكدسة ، اما لطلب من الزبائن او لتسديدات متوقعة الى غيرها من التبريرات ، حيث الزائد يرسل الى البنك المركزي ، كما يتأكد المراقب من وجود مراقب دائم للصندوق في الوكالة

- يجب ان يتأكد المراقب من عدم وجود تشطيب و حشو كبير للمعلومات في الدفتر الخاص بأموال الصندوق .

❖ **فيما يخص النقود الفاسدة :** حيث في هذا الخصوص عون الرقابة يقوم بمراقبة الوكالة كما يلي :

- مراقبة حساب هذه النقود في دفتر اليومية و مطابقتها مع الموجودة حقيقة
- تسجيل مبالغ هذه النقود الفاسدة

2. **حسابات الخزينة :** و لدينا
   - حساب البنك المركزي
   - حساب الخزينة العمومية
   - حساب البنوك التجارية الاخرى
3. **حساب الصكوك البريدية :** و فيه يتأكد المراقب من مطابقة الارصدة الموجودة في حساب دفتر اليومية مع البيان الاخير لحساب الصكوك البريدية ، و مع نظام الاعلام الالي
4. **الطوابع :**
   - **طوابع بريدية للمرسلات :** يجب الاطلاع على الموجودات من هذه الطوابع و مقارنتها مع الدفتر المدون فيه جميع المعلومات عليها ، و ايضا مطابقة مبالغ اخر مؤونة خاصة بهذه الطوابع
   - **طوابع جبائية :** و يتم فيه مقارنة المؤونة المخصصة لها في دفتر اليومية مع الموجودات فعلا
5. **الشباك و المعاملات :**

- مراقبة كيفية استقبال الزبائن من طرف الموظفين و هذا للمحافظة على بقاء الزبائن يتعاملون مع هذا البنك .
- وضع كل وثائق السحب و الايداع في متناول الزبائن لعدم حدوث فوضى مع زيادة الطلب عليها .
- مراقبة سير العمليات العامة المتمثلة في الايداع و السحب ايضا تحويل النقود من حساب الى حساب .

6. العمليات المدرة للإيراد :

❖ **عمليات الاوراق المالية :**

- مراقبة وضع الشيكات و الاوراق المالية للتحصيل
- التأكد من ارسال الشيكات و الاوراق للتحصيل .
- كما يتم مراقبة احترام الاجال المحددة للتحصيل بكل انواعه .
- مراقبة سجل التحصيل و الذي يتم وضع فيه اسم المحصل ، رقم الشيك ، هل تم ارجاع الشيك ... الخ
- تفقد الصكوك و الاوراق المالية هل هي صالحة ام لا (حيث يجب ان لا تكون ممزقة)

❖ **خصم الصكوك و الاوراق المالية :**

- يجب التأكد من ان الشيك او الورقة المالية له خط خصم (لان اذا كان لا يوجد له خط خصم فانه لا يستطيع خصم الورقة)
- يجب ان لا يتم خصم اكبر من السقف الموضوع له (خط الخصم)
- ايضا كما هو في التحصيل يجب تفقد الصكوك و الاوراق المالية من ناحية الصلاحية

❖ **صكوك و اوراق مالية غير قابلة للتسديد حاضرا :**

و تكمن المراقبة هنا في الاطلاع على الصكوك غير قابلة للتسديد هل تترك اكثر من ليلة لدى البنك ، مثال :

شيك لشخص (y) ب 2.000.000.00 دج و لديه في الحساب 800.000.00 دج ، هنا تقوم الوكالة بالاحتفاظ به ، و تقوم بإخطار الشخص (y) لكي يتم احضار المبلغ المطلوب ، و هنا يجب ان يبقى الصك و الورقة المالية اكثر من ليلة لدى الوكالة .

❖ **الصكوك المضمونة :**

❖ و هنا مراقبة مدة صلاحية الشيكات و المقدرة ب 3 سنوات و 20 يوم ، مثال :

عميل يريد شراء مواد البناء من طرف شركة يقوم بايداع مثلا 1 مليون دينار جزائري لدى الوكالة ، و هي تعطيه صك مضمون من طرفها ، ليعطيه هو الاخر الى الشركة و 8 مليون دج توضع في حساب خاص لدى الوكالة .

7. حسابات ذات ارصدة غير عادية :

يجب هنا لمراقبة بعض الحسابات التي يكون دائما مدينة او دائنة ، و اذا كان هنا تغيير لبعض الحسابات فيجب التبرير من طرف الوكالة مثال بنك الجزائر دائما مدين .

8. حسابات متنوعة :

و يجب عدم استخدام هذه الحسابات من طرف الزبائن اكثر من مرتين في العام الواحد ، و دور الرقابة هنا لمنع ذلك ، مثال :

يقوم شخص بإرسال مبلغ من المال الى احد اقاربه و ليس له حساب في الوكالة فيضعه في هذا الحساب باسم هذا القريب .

9. مر اقبة الاعمال الادارية :

- يتأكد المراقب من مطابقة حسابات الوكالة انها تتماشى مع الحسابات المتحصل عليها من مديرية المحاسبة العامة لهذه الوكالة .
- **مفاتيح المر اقبة :** يجب ان يتأكد المراقب من وجود مفاتيح المراقبة على شكل رقمي او ابجدي لدى مدير الوكالة او نائبه .
  - التأكد من المحافظة على هذه المفاتيح (خاصة منها الخزائن الحديدة الخاصة بصندوق الوكالة ، و الخزائن الحديدية الخاصة بالزبائن) .
- **سجل الاقتراحات :** يجب على المراقب الاطلاع عليه و ذلك لمعرفة التجاوزات في المعاملات من طرف موظفي الوكالة ، و الشكاوي ، و الاقتراحات المفيدة لتطوير الخدمات الوكالة و ارضاء الزبائن .
- **مر اقبة الاجهزة الامنية في الوكالة :** مثل الابواب الحديدية الخارجية ، وجود صفارة الانذار ..الخ
- **تسيير الموارد البشرية (المستخدمين) :** و تكون الرقابة هنا كما يلي :
  - يتأكد المراقب من وجود الهيكل التنظيمي للوكالة في لوحة الاعلانات لكي يعرف كل موظف عمله .
  - اطلاع المراقب على سيرة و سلوك المستخدمين ، و يتأكد هذا المراقب من المظهر الجيد للمستخدمين الذي يليق بالعمل في البنك .

II. الرقابة القانونية :

و تخص هذه الرقابة الجانب القانوني و هي كما يلي :

1) تقديم الاعتراضات :

عند تقديم اعتراض من العملاء فيما يخص ، مثلا فقدان صكوك تخصه ، و هنا تقوم الوكالة بإعطاء صكوك اخرى بعد تقديم طلب رسمي و الرقابة تمكن هنا في اخذ العمولة من هذا العميل او لا .

2) حجز اشياء (اموال) المدين :

و في هذه الحالة يتم اغلاق حساب العميل ، و ذلك بطلب من المحضر القضائي الذي تلقى شكوى من احدى المؤسسات او الافراد بأنه دائن لذلك الشخص ، و تكون الرقابة للتأكد من توقيف الحساب ، و ايضا اقتطاع عمولة بسبب هذا الامر

3) الرقابة القضائية :

يقوم المراقب بالتأكد من اقفال حساب العملاء الذين لم يسددوا مستحقات مصلحة الضرائب ، و لكن بعد التأكد من طلب المحضر القضائي بعد رفع دعوى من طرف مصلحة الضرائب ، و ايضا مراقبة اقتطاع عمولة من هذا الزبون .

4) الوفيات :

الرقابة تخص حسابات العملاء المتوفين ، حيث يجب على الوكالة اقفال الحساب ، حتى يتقدم الورثة بملف فيه عدد الورثة ، اي ورقة حصر الارث الى غير ذلك من الاوراق ، اذن تمكن الرقابة هنا في مراقبة اوراق الملف ، و ايضا التأكد من اقتطاع عمولة لقاء هذه الخدمات

III. الرقابة على التجارة الخارجية و القروض :

1- الرقابة على عمليات التجارة الخارجية :

1-1- حق الصرف من اجل السفر و العلاج او المهمات بالخارج :

يجب احترام النصوص المنظمة فيما يخص هذا البند فمثلا عندما يقوم الزبون بتقديم جواز سفر فانه يستطيع ان يقوم باجراء له عملية صرف واحدة ، و هنا تكمن الرقابة من طرف العون .

2- **الرقابة على القروض (الالتزامات) :** و تتم هذه الرقابة كما يلي :

2-1- تحليل الموارد-الاستخدامات :

و تتم هذه الرقابة على اساس تقرير النشاط الخاص بالوكالة لمدة ثلاث سنوات متتالية ، و فيه يتاكد المراقب من ان الموارد بالنسبة للوكالة تغطي الاستخدامات ، وايضا المقارنة بين الارقام الحقيقية للميزانية و بين المستهدفة

2-2- **الالتزامات السائرة :** و سميت بهذا الاسم لانها دائما مدينة ، مثال : رقم الحساب 200 العمال – 300 التجار و تكون الرقابة التأكد من انها مدينة دائما

2-3- القروض الممنوحة (قصيرة الاجل ، متوسطة الاجل ، طويلة الاجل)

و تتم الرقابة هنا فيما يخص توظيف هذه القروض هل تم توظيفها في الامر الذي اقترضت من اجله ، مثلا الاقتراض من اجل شراء سيارة فهنا يقوم المراقب يطلع على ملفات المقترض لتأكد من وجود وثائق السيارة المستفاد منها .

- كما يجب ان يكون العميل قد قدم ضمانات جيدة على تلك القروض
- يجب ان يتأكد المراقب انه عندما ياتي العميل بالضمان او الرهن يجب على الوكالة بإرسالها الى المديرية الجهوية للاستغلال للمصادقة عليها .
- و في الاخير يجب ان توضع تلك الملفات في خزائن للحفظ

❖ **التسديدات :** و تكون الرقابة هنا على الشكل التالي :

- يقوم المراقب بمتابعة استهلاك القروض " تسديد الاقساط في مواعيدها " و بصفة عادية ، و اذا لم تسدد القروض التي قامت الوكالة بأخبار المحضر القضائي لمتابعة العملاء الذين لم يسددوا .

- و في الاخير فيما يخص التسديدات الوقتية ، تسديد في اول دفعة من القرض ثم انتظار مدة طويلة ، و بعدها يبدأ بالتسديد على اقساط

3- **مستحقات غير مدفوعة :** و يقوم المراقب بالإطلاع على النسبة التي استطاعت الوكالة تحصيلها من هذه المستحقات غير المدفوعة

و في الاخير تجدر الاشارة الى ان هذه الرقابة تدوم في الوكالة الواحدة من 8 ايام الى 15 يوم ، و بعد الانتهاء من هذه الرقابة ، يقوم المراقب بكتابة تقرير يذكر فيه كل ما سبق و يرسل الى المفتشية العامة لبنك الفلاحة و التنمية ، و تقوم هي الاخرى بالرد على التقرير حيث ترسل الى المديرية الجهوية للاستغلال و ما تفعله تجاه الوكالات المراقبة .

المطلب الثالث : اجراءات العامة لمنح قرض استثماري و دراسة البنك له

ان قسم دراسة و تحليل قرض يعتبر من اهم عناصر الوكالة البنكية فهو مكلف بالتحقيق و الدراسة لكل الملفات القرض و عموما بالنسبة لمجمع جهوي للاستغلال badr يقدم قرضين قرض التحادي وقرض الرفيق

الفرع الاول : تعريف قرض التحادي و الرفيق

- **قرض التحادي :** هو قرض استثمار بدون فائدة موجه للأصحاب الاملاك او اصحاب الاستثمارات الفلاحية الفردية .
- **قرض الرفيق :** هو احد القروض الموسمية تخصص لفائدة الفلاحين والمربيين وعلى ان تدفع وزراء الفلاحية والتنمية الريفية الفائدة المترتبة على هذا القرض .

الفرع الثاني :تقديم ملف قروض الاستثمار

- طلب الحصول على القرض..
- دفتر الاعباء بموافقة الديوان الوطني للأراضي الفلاحية .
- شهادة الميلاد .
- عقد شراء او عقد ملكية بالنسبة للأراضي التابعة للقطاع الخاص.

- دراسة اقتصادية لمشروع منجزة من طرف مكتب دراسات معتمد من الديوان الوطني للأراضي الفلاحية .
- فواتير شكلية .
- رخصة بناء خاصة بالمباني المجهزة للاستغلال .
- اعتماد للمباني المرشحة لاستغلالها في تربية المواشي او الحول على ترخيص من طرف مصالح مديرية الري لحفر ابار .
- دراسة قبلية للمشروع .
- شهادة ضمان اعتماد بالنسبة الى التعاونيات .

الفرع الثالث : دراسة البنك لملفات القروض

اولا : معرفة تاريخ بدا العلاقة مع البنك

تاريخ او طلب قرض وفق الشكل القانوني ، رقم تسجيل .

ثانيا : القروض المدروسة

بحيث يتم تصنيف كل القروض الممنوحة سابقا للعميل و كذا القروض التي سيتم منحها بفعل هذه الدراسة :

- تحديد كل انواع و اشكال قروض الممنوحة للعميل .
- وضعية الاستعمالات للقروض عند تقديم طلب القرض .
- الضمانات و التأمينات .
- القروض المراد منحها مع تقدير لتواريخ الاستحقاق .

ثالثا : دراسة مشروع

يتم تقييم و دراسة المشروع من طرف البنك من خلال مايلي :

- فحص الوثائق الخاصة
- دراسة المنطقة التي سيتم فيها اقامة المشروع و هل من ملائمة او لا ؟

- دراسة امكانية و كفاءة العميل بحيث يجب ان يكون تلائم الشهادة التي يحملها ، نوعية المشروع الذي ينوي القيام به .
- دراسة نوعية المخاطر التي قد يتعرض لها مشرع من جميع النواحي .

رابعا : ضمانات

يهدف تغطية المخاطر ، الناتجة من مختلف خطوط القرض الممنوحة للعميل يلجئ البنك الى المطالبة بضمانات تناسب نوعية القرض .

- **ضمانات حقيقية :** و تتمثل في :
  - **رهن عقاري :** و يخص المباني و الاراضي .
  - **رهن محل تجاري :** مع ضرورة وجود عقد محرر لدى موثق بين نقل ملكية من المدين لصالح البنك .
  - **ضمانات شخصية :** تتمثل في الكفالات التضامنية للشركاء دار الغير ، و هي تمثل المرتبة الثانية بما انها اقل قيمة من الضمانات الحقيقية .

الفرع الرابع : منح القرض

و على ضوء ما سبق فاتخاذ قرار منح القرض يتم على اساس دراسة خاصة لحالة الزبون و دراسة ملفه و دراسة مخاطر الذي قد يتعرض لها مشروع ، و بعد هذه دراسة يتم منح القرض حيث اجال التسديد قد تكون متوسطة المدة ان تصل الى 7 سنوات و قد تكون طويلة المدة اذ تصل الى غاية 15 سنة ، حيث سيكون بإمكان مصالح "بدر" حرمان المستفيدين من القرض من الامتيازات الى تطبعه في حالة تجاوزه لاجال التسديد اي فوق 15 سنة .

المبحث الثالث : تقييم الأداء بواسطة أسلوب التحليل الأفقي لبنك الفلاحة وتنمية الريفية

يهتم أسلوب التحليل الأفقي بالتعريف على حجم ونوع التغير الذي يطرأ على عناصر القوائم المالية البنكية خلال فترات زمنية متتالية وتقييم سبب هذا التغير وهذا ما سيتم اسقاطه على ميزانية خلال فترة ممتدة بين 2022-2023.

المطلب الأول: تحليل الأفقي للأصول:

يظهر التحليل الأفقي للأصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتي 2022-2023.

جدول رقم 02 : التحليل الأفقي للأصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2022-2023

الأصول	السنة الأساس 2023	سنة 2022	التغير بالقيمة	التغير بالنسبة %
الصندوق البنك المركزية مراكز الصكوك بريدية	227811806122,61	247114702439,79	19302896317,18	%8
موجودات المالية التي عقدت للمعاملات	75357858156,55	75419395920,95	61537764,40	%0,08
موجودات متاحة للبيع				
مستحقات على الزبائن	1044395085003,27	935338814931,82	109056270071,45-	%10-
مستحقات على المؤسسات مالية	139139303584,12	123046776018,10	16092527566,02-	%12-
أصول مالية محتفظ بها حتى تاريخ استحقاق	39902769136,96	39976721625,06	73952488,10	%0,19
حسابات	4595206409,61	9475230422,99	4880024013,38	%106
تسوية ضريبة جارية أصول	6622069117,15	11220450721,51	4598381604,36	%69
ضريبة مؤجلة أصول	2283677956,25	2144932425,59	138745530,66-	%6-
مساهمات ونشاطات محفظة والأوراق مالية	13427475311,77	13508237406,81	80762095,04	%1
أصول غير مادية	38188189,05	15278670,57	22909518,48-	%60-
أصول مادية	16648018859,23	15528620311,01	1119398548,22-	%7-

العقارات الاستمارية				
أصول أخرى	5692687038,81	4390020827,60	1302666211,21-	%23-
حسن النية				
مجموع الأصول	1575914144885,38	1477179181721,80	98734963163,58-	%6-

المصدر من إعداد الطالبة باستخدام ميزانية مجمع السنة 2023 – 2022 لبنكBADR

المطلب الثاني : تحليل الأفقي للخصوم

يظهر التحليل الأفقي الخصوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2022-2023

جدول رقم 03 : التحليل الأفقي الخصوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتين 2022-2023

الخصوم	السنة الأساس 2023	سنة 2022	التغير بالقيمة	التغير بالنسبة %
بالبنك المركزي				
ديون اتجاه مؤسسات المالية	158367638180,88	76954641596,34	81412996584,54-	%51,41-
تحت الطلب	10195140675,06	10851312674,81	656171999,75	%6,44
للأجل	1234430102825,89	1196873136878,58	37556965947,31-	%3,04-
ضريبة جارية خصوم	7398832764,99	8200547783,74	801715018,75	%10,84
ضريبة مؤجلة خصوم	329999898,54	236808065,46	93191833,08-	%28,24-
خصوم أخرى	7191034717,09	5472113011,89	1718921705,20-	%23,90-
حسابات التسوية	16145652769,36	8085680534,90	8059972234,46-	%49,92-
مؤونات لمواجهة مخاطر المصاريف	8827515396,75	8633476818,36	194038578,39-	%2,20-
منح معدات ، معدان أخرى للاستثمار				
أموال لمواجهة مخاطر بنكية	33106610828,50	37413912156,47	4307301327,97	%13,01
ديون متوسطة	8446800000,00	8446800000,00	0,00	%0,00

رأس مال	54000000000,00	54000000000,00	0,00	%0,00
اقساط متعلقة بالرأسمال				
احتياطات	37857418835,45	31635534601,48	6221884233,97-	%16,44-
فرق قيم	891364343,06	686195177,56	205169165,50-	%23,02-
فرق اعادة تقييم	8336333753,04	83363355753,04	75027022000,00	%900,00
رصيد مرحل	1445631118,62	9485947150,83	8040316032,21	%556,18
نتيجة دورة	4656458885,50	13647831234,90	8991372349,40	%193,09
مجموع الخصوم	1575914094885,39	1477179231721,80	98734863163,59-	%6,27-

المصدر من إعداد الطالبة باستخدام ميزانية مجمع السنة 2023- 2022 لبنكBADR

المطلب الثالث : التحليل لتغيرات التي طرأت على ميزانية بنك الريفية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل الأفقي للأصول وخصوم وتوضيح التغيرات التي طرأت :

أولا : التحليل الأفقي للأصول:

النقاش حول البيانات المالية المتاحة من سنة 2022 إلى سنة الأساس 2023 يتطلب تحليل العوامل التي أدت إلى التغيرات في مختلف الأصول. سأقوم بمراجعة الأصول واحدة تلو الأخرى:

1. الصندوق البنك المركزية مراكز الصكوك بريدية: هناك زيادة بنسبة 8%، مما يشير إلى نمو في هذه الأصول، ربما نتيجة لزيادة الاستثمارات في الصكوك البريدية أو تعزيز السيولة.
2. موجودات المالية التي عقدت للمعاملات: التغير هنا طفيف جداً، مما يشير إلى استقرار هذه الأصول بدون تغيرات كبيرة.
3. مستحقات على الزبائن: هناك انخفاض بنسبة 10% في المستحقات على الزبائن، مما قد يشير إلى تحسين في عملية التحصيل أو شطب ديون غير قابلة للتحصيل.
4. مستحقات على المؤسسات مالية: انخفاض بنسبة 12%، مما قد يشير إلى تسديد المؤسسات المالية لمستحقاتها أو تقليل المعاملات معها.
5. أصول مالية محتفظ بها حتى تاريخ استحقاق: تغير طفيف يشير إلى استقرار هذا النوع من الأصول.
6. حسابات: زيادة بنسبة 106% تشير إلى زيادة كبيرة في الحسابات، ربما نتيجة زيادة في الحسابات الجارية أو الودائع.

7. تسوية ضريبة جارية أصول: زيادة بنسبة 69% قد تكون نتيجة لزيادة الالتزامات الضريبية الحالية أو اختلاف في التقييمات الضريبية.
8. ضريبة مؤجلة أصول: انخفاض بنسبة 6% قد يشير إلى تغيرات في التزامات الضريبة المؤجلة.
9. مساهمات ونشاطات محفظة والأوراق مالية: تغير طفيف يشير إلى استقرار هذه الأصول مع عدم وجود تغيرات كبيرة.
10. أصول غير مادية: انخفاض بنسبة 60% يشير إلى انخفاض كبير في الأصول غير المادية، ربما بسبب شطب بعض الأصول غير الملموسة.
11. أصول مادية: انخفاض بنسبة 7% قد يشير إلى تآكل الأصول المادية أو استهلاكها.
12. أصول أخرى: انخفاض بنسبة 23% قد يكون نتيجة تقليل الأصول المتنوعة أو غير المدرجة في الفئات الأخرى.
13. مجموع الأصول: الانخفاض الإجمالي في مجموع الأصول بنسبة 6% يعكس التغيرات السلبية في بعض الأصول الكبيرة مثل المستحقات على الزبائن والمستحقات على المؤسسات المالية.

التحليل: يوضح تبايناً في أداء الأصول بين السنوات، حيث شهد بعضها نمواً ملحوظاً بينما تراجعت أخرى. من المهم مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي أثرت على هذه الأصول لتقييم الاستراتيجيات المالية المستقبلية.

ثانيا : تحليل الأفقي للخصوم

يمكن تفصيل التغيرات كما يلي :

لنقم بمراجعة الخصوم المالية للفترة الممتدة من سنة 2022 إلى سنة الأساس 2023 وتحليل التغيرات:

1. ديون اتجاه مؤسسات المالية: هناك انخفاض كبير بنسبة 51.41%، مما يشير إلى تقليل الدين تجاه المؤسسات المالية، ربما نتيجة لتسديد جزء كبير من الديون أو إعادة هيكلة الديون.
2. تحت الطلب: زيادة بنسبة 6.44% في الخصوم تحت الطلب، مما قد يشير إلى زيادة في الالتزامات المالية قصيرة الأجل.
3. للأجل: انخفاض طفيف بنسبة 3.04% في الخصوم طويلة الأجل، ربما نتيجة لسداد جزء من الديون طويلة الأجل أو إعادة هيكلتها.
4. ضريبة جارية خصوم: زيادة بنسبة 10.84%، مما قد يعكس زيادة في الالتزامات الضريبية الحالية.

5. ضريبة مؤجلة خصوم: انخفاض بنسبة 28.24% في الضريبة المؤجلة، مما يشير إلى تغييرات في الالتزامات الضريبية المؤجلة.
6. خصوم أخرى: انخفاض بنسبة 23.90% في الخصوم الأخرى، ربما نتيجة لتسديد جزء من الالتزامات الأخرى أو إعادة هيكلتها.
7. حسابات التسوية: انخفاض بنسبة 49.92% في حسابات التسوية، مما يشير إلى تحسين كبير في تسوية الحسابات.
8. مؤونات لمواجهة مخاطر المصاريف: انخفاض طفيف بنسبة 2.20%، مما يشير إلى استقرار نسبي في المؤونات لمواجهة المخاطر.
9. أموال لمواجهة مخاطر بنكية: زيادة بنسبة 13.01%، مما يشير إلى تعزيز الأموال المخصصة لمواجهة المخاطر البنكية.
10. ديون متوسطة: لا يوجد تغيير في الديون المتوسطة، مما يشير إلى استقرار في هذا البند.
11. رأس مال: لا يوجد تغيير في رأس المال، مما يعكس استقرار في هيكل رأس المال.
12. احتياطات: انخفاض بنسبة 16.44% في الاحتياطات، مما يشير إلى استخدام جزء من الاحتياطات لمواجهة النفقات أو الخسائر.
13. فرق قيم: انخفاض بنسبة 23.02%، مما يعكس تغيير في القيم المقدرة لبعض الأصول أو الخصوم.
14. فرق اعادة تقييم: هناك زيادة كبيرة بنسبة 900%، مما يشير إلى إعادة تقييم كبيرة للأصول.
15. رصيد مرحل: زيادة بنسبة 556.18%، مما يعكس ترحيل فائض مالي كبير من السنوات السابقة.
16. نتيجة دورة: زيادة بنسبة 193.09%، مما يعكس تحسن كبير في نتائج الدورة المالية.
17. مجموع الخصوم: انخفاض بنسبة 6.27% في مجموع الخصوم، مما يعكس جهود الشركة في تقليل التزاماتها المالية وتحسين مركزها المالي.

التحليل: يوضح تبايناً في التغيرات على مستوى الخصوم، حيث شهد بعضها زيادات ملحوظة بينما انخفضت أخرى بشكل كبير. من المهم الاستمرار في مراقبة وإدارة هذه الخصوم بشكل فعال لضمان استقرار الوضع المالي.

خلاصة الفصل:

بعد تناولنا لنظام الرقابة الداخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على مختلف الجوانب وكل مراحل الدراسة ومدى تطبيق وتحسين الأداء بإجراء مقابلة وتحليلها وقيام بالتحليل الأفقي للميزانية تستنتج أن الرقابة وتقييم الأداء وظيفتين مكملتين للتحفيظ والتنظيم حيث تعمل الرقابة على المتابعة وتنفيذ خطة أما تقيم أداء هو امكانية الوصول البنك لأهدافه ومن هنا يمكننا القول أن بنك الفلاحة له رأس مال حسن لكن يجب أن يرفع منه لأن نشاطه في ارتفاع مستمر

خاتمة عـــــامة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي ، حاولنا ابراز هذه الرقابة الفعالة و الدور الذي تلعبه في تحسين الاداء المالي ، فهي التي تعمل على رقابة التنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق الاهداف التي تصبو اليها الادارة ، و كذلك مقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط له و استخراج الفروقات و معرفة اسباب الانحرافات ، فالأداء المالي يمثل المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة امام كل المتعاملين معها و يساعدها في التنبؤ بالمستقبل و اتخاذ القرارات المستقبلية و السليمة لوضعية المؤسسة

- **نتائج اختبار الفرضيات :**

- نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط و التنظيم الاداري للمشروع داخل المؤسسة ، و حماية ممتلكاتها من السرقة و التلاعب و من الوقوع في الاخطاء المحتملة باظهار التغيرات السلبية ومحاولة تحسينها الذي تضمن السير الحسن لوظائف المؤسسة ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى
- تقييم الاداء المالي هو قيام ادارة المؤسسة بفحص و تشخيص المركز المالي و مقارنة نتائج ما حققته و ما ضيعته من فرص من سنة لاخرى ، و اعطاء خطط كفيلة بتحدي المستقبل ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية
- مساعدة نظام الرقابة الداخلية في تقييم الاداء البنوك و هذا ما توصل اليه من خلال الفصل الثالث سواء التقسيم على مستوى الافراد او على مستوى الوكالة من خلال احترام السياسات و القوانين و كذلك الكشف على ما يقع من انحرافات و قد يكون في الاداء من قصور و ذلك باتخاذ الاجراءات التصحيحة للازمة و في الوقت المناسب .

- نتائج الدراسة:

من خلال استعراض مختلف عناصر الفصول ثلاث تم استخلاص بعض النتائج البسيطة و من اهمها:

- يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات و الاجراءات التي تتبناها المؤسسة مالية للبقاء ولتحقيق اغراضها لذا يمكن القول ان نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع مؤسسات مالية

- يعتبر نجاح المؤسسات في التسيير في ظل الظروف الصعبة مرهون بتحسين ادائها عبر كافة المستويات
- ان التطبيق السليم و الفعال لنظام الرقابة الداخلية يؤدي الى تحسين اداء المؤسسة بشكل سريع و قابل للملاحظة و الذي يبرز بدوره المستوى الجيد لاداء المالي و يرفع في مستوى التنافسية للمؤسسة
- يقوم تقييم الاداء المالي على تحديد الاهمية بين النتائج و الموارد المستخدمة للحكم علة مكانة المؤسسة و وضعيتها المالية
- اذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك بطريقة مناسبة كان له الدور فعال في تقييم ادائها

- **التوصيات:**

- اعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة
- تحديث اجراءات نظام الرقابة و جعله اكثر فعالية
- يسمح باكتشاف التلاعب و الاخطاء
- ضرورة وضع اعداد برنامج لمقارنة الاداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه
- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج البنوك من سنة اخرى

- **افاق الدراسة :**

- دور نظام الرقابة الداخلية و دوره في تقييم الاداء المالي
- مساهمة نظام الرقابة الداخلية في اتخاذ القرارات داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية
- تقييم و فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك

ونسأل الله من الفضل أعذبه، ومن اللّطف في العلم أنفعه، ومن الخاتمة أحسنها أن شاء الله.

قائمة المراجع

1. **الكتب:**

- ✓ الوردات خلف عبد الله ، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا للمعايير التدقيق الداخلي الدولية ، دار الوراق للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2006 ،
- ✓ خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية و العلمية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ،. 2004
- ✓ محمد سمير احمد ، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2009 .
- ✓ ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2009.
- ✓ احمد حلمي الجمعة ، مدخل الى التدقيق و التاكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثالثة ، 2015.
- ✓ احمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية (مفاهيم و نظريات تطبيقية) ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 1996.
- ✓ السعيد فرحات جمعة ، الاداء المالي لمنظمات الاعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2000 .
- ✓ الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009-2010.
- ✓ الفين اربنز ، جميس لويك (ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسيطي) المراجعة مدخل متكامل ، دار المريخ ، الرياض مملكة العربية السعودية ، الجزء الاول ، 2005 .
- ✓ امين السيد احمد لطفي ، مراجعة النظم الرقابة الداخلية (د،ن) ، 2004 .
- ✓ ثائر صابري محمود الغبان ، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، عمان ، 2004
- ✓ جبرائيل جوزيف كحالة ، رضوان حلوى حنان ، محاسبة التكاليف المعيارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2006 .
- ✓ حامد طلبة محمد ابو هيبة ، اصول المراجعة ، زمزم ناشرون و الموزعون ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011.
- ✓ حسين احمد دحدوح ، حسين يوسف القاضي ، مراجعة الحسابات المتقدمة في الاطار النظري و الاجراءات العمالية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 .

- ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي من اجل التدقيق وفقا اسلوب المخاطر ، 2011 .
- رزق ابو زيد الشحن ، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية ، دار وائل للنشر ن عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2015 .
- رونالد روتز *101 طريقة لتطوير اداء الشركات " دار الفاروق للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2002.
- عبد الرؤوف جابر ، الرقابة المالية و المراقب المالي من الناحية النظرية ، طبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2004.
- عبد الفاتح محمد الصحن ، و اخرون ، الرقابة المرجعة الداخلية المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2006
- عبد الفتاح الصحن ، محمد سرايا ، الرقابة و مراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.
- عبد الوهاب نصر ، شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، جامعة الاسكندرية ، 2006.
- غسان فلاح المطاردة ، المدخل الى تدقيق الحسابات المعاصرة ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ، الاردن ، 2013
- غسان فلاح المطاردة ، تدقيق الحسابات المعاصرة _الناحية النظرية_،دار المسيرة ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2009 .
- علي عبد الصمد عمر، تدقيق محاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي ، دار هومة ، الطبعة الأولى ، 2018.
- محمد التهامي طواهر ، المراجعة و التدقيق الحسابات : الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 2005.
- محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة و تطبيق الحسابات الاطار النظري و الممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005
- محمد محمود الخطيب ، الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات ، الطبعة الاولى ، دار الخامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- مراد حسين العلي ، معايير التدقيق الدولية دار عيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2015.

- ✓ وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محمد منصور الغالي ، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2009.

2. **مذكرات:**

- ✓ ام كلثوم رزقة ، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2017/2016 .
- ✓ اوراغ وناسة ، اثر التحليل المالي على اداء المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016
- ✓ بوقابة زينب ، التدقيق الخارجي و تاثيره على فعالية الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص محاسبة و تدقيق ، جامعة الجزائر -3- ، 2010 .
- ✓ تدلاوتي صابرية ، دور الرقابة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم مالية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2015 .
- ✓ شعباني لطفي ، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2004 .
- ✓ عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم ، رسالة مقدمة نيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002.
- ✓ عتبة بن عتبة عبد الله و تيطاوني كريم ، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص محاسبة و تدقيق ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2016.
- ✓ غاشوش عايدة ، لقصير مريم ، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011.
- ✓ فارسي صبرينة ، تقييم اداء العاملين و اثره على اداء المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، 2015 .
- ✓ كوثر بوغابة ، " دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011-2012 .
- ✓ لعروس نبيلة و رمضاني نادية ، دور المراجعة الداخلية في منح القروض الاستثمار ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة اكلي مضد اولحاج بويرة سنة 2013 .

- ✓ مجلة الباحث ، دورية عملية محكمة صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، العدد السابع ، 2010.
- ✓ مجنح عتيقة ، دور التدقيق الداخلي في تقييم الاداء المالي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد الخيضر ، بسكرة ، 2006.
- ✓ محمد امين مازون ، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى امكانية تطبيقها بالجزائر ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011
- ✓ موفق عدة ، بن طيب سامية ، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين اداء مؤسسة اقتصادية ، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم مالية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2023

3. <u>مجلات ومقالات:</u>

- علي حسين الدوغجي ، ايمان مؤيد الخيرو ، تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج coso ، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 19 ، العدد 70 ، العراق .
- محمود عبد الفتاح رضوان ، " تقييم اداء المؤسسة في ظل معايير الاداء المتوازن " ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012-2013 .
- نوال بن عمارة ، ابعاد الرقابة الداخلية و اهميتها ، كلية الحقوق ، جامعة ورقلة ، مجلة العلوم التسيير ، العدد 09. 2009 .

قائمة الملاحق

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى تبيان ومعرفة بموضوعنا الذي تمحور حول:« دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.»

ولتحقيق هذا الهدف حولنا إبراز الجوانب الأساسية للرقابة وتقييم الأداء المالي وذلك اعتمادا على الدراسات النظرية والدراسات السابقة وتحليل متغيرات الدراسة، وكان من نتائج هذه الدراسة الرقابة الداخلية لها أهمية قسوى في مساعدة الادارة المؤسسة على تطبيق، إجراءاتها، سياساتها، وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية بحيث تكون المعلومات ، مؤهلة ما يعملها سببا في عملية صنع القرارات التي تكمل قوة المؤسسة بمساهمة تقييم أدائها المالي، فهو يسمح لنا بالكشف عن المشاكل ونقاط الضعف التي تواجه الأهداف المسطرة لدى المؤسسة. والذي يعتبر له دور فعال من أجل ضمان السير الجيد وتحقيق الأفضل للمؤسسة.

كلمة مفتاحية:

الرقابة الداخلية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، المؤسسة

Summary :

This study aimed to clarify and gain insight into our topic, which revolved around: "The role of the internal control system in evaluating the financial performance of the institution."

To achieve this goal, we focused on highlighting the basic aspects of control and evaluation of financial performance, based on theoretical studies, previous studies, and analysis of study variables. Among the results of this study, internal control is of paramount importance in helping the organization's management to implement its procedures, policies, and achieve its goals efficiently and effectively, so that information What it does is qualify it as a reason for the decision-making process that complements the organization's strength by contributing to the evaluation of its financial performance. It allows us to detect problems and weaknesses facing the organization's established goals. Which is considered to have an effective role in ensuring the good functioning and achieving the best for the institution.

Keyword: internal control, financial performance, financial performance evaluation, institution.