

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : مالية و المحاسبة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص  
تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير  
عنوان المذكرة

دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة  
الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة توزيع مواد البناء  
« EDIMCO » مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

مساوي مباركة

إعداد الطالب (ة):

مروشي حورية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مناقشا

مقرا

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

أستاذة مساعدة

أستاذة مساعدة

أستاذة مساعدة

قوبع خيرة

سليمان عائشة

مساوي مباركة

السنة الجامعية 2015-2016

## الملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور الرقابة الداخلية في التدقيق الداخلي للمؤسسة و هذا لغرض تحسين الادائها المالي فقد أخذ التحليل المالي مختلف أدواته أهمية بالغة في التحليل البيانات المالية للمؤسسة و ذلك في مجال تقييم و وضعيتها المالية. و من خلال قدرته على تحديد نقاط القوة و كذلك نقاط الضعف في المؤسسة حيث أنها تساعد على أخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين مختلف الاختلالات المتعلقة بالتسيير داخل المؤسسة.

و قد هدفت هذه المذكرة إلى دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات بصفة عامة و المؤسسة EDIMCO بصفة خاصة ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل الوضعية المالية مع تقديم استمارة من أجل تفصي حقيقة الإشكالية المبورة ، حيث تم توزيعها على موظفين قسم التدقيق الداخلي

و استخدام الباحثة البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات و قد كانت نتائج البحث ان المدقق الداخلي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة و توفير معلومات محاسبية و مالية ذات نوعية.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي – الأداء المالي – تقييم الأداء المالي.

### Résumé :

*Cette étude vise à connaître le rôle de contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière de l'équilibre économique de l'institution de la contribution , et pour atteindre les objectifs de l'étude était la situation financière de l'entreprise économique en cours d'analyse de l'étude avec la forme de la conception afin d'enquêter sur le fait problématique cristallisé, ou ils ont été distribués au personnels du département et le chercheur à utiliser le programme statistique (SPSS) pour les études et analyser les données , et les résultats de la recherche peuvent être que l'auditeur interne contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise et pour l'efficacité du service audit interne et de son rôle dans l'évaluation et le développement du système de contrôle interne , d'évaluer et d'améliorer le processus de gestion des risques , et de fournir l'information comptable et financière de qualité.*

Mots clés : Audit la performance, la Performance financière, l'Evaluation de la Performance Financière.



# الإهداء

الحمد لله و مهما حمدناه فلن نستوفي حمده  
و الصلاة و السلام على اشرف خلق و بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع  
إلى كل من كان سر نجاحي في هذه الحياة

الذي تعب في سبيل راحتي و بذل الغالي و النفيس من اجل سعادتني  
الذي احمل اسمه بكل فخر و احن له طوال العمر أبي العزيز  
حفظه الله و رعاه  
إلى نبع الحنان و أجمل ما في الحياة إلى التي سهرت و تعبت و كدت  
من اجل وصولي  
إلى ما إنا عليه أُمي الغالية حفظها الله و رعاها و أطال عمرها

إلى الذي أمدني بالعون و كان لي السند في مشواري الدراسي  
زوجي شريف

إلى فلذة أكبادي فاطمة الزهراء و محمد حفظهما الله  
إلى إخوتي و أخواتي سدد الله خطاهم و حفظهم و رعاهم  
إلى أبنائهم و بالأخص أمين مع تمنياتي له بالنجاح في شهادة  
البكالوريا

شكر و التقدير

كر الله القدير الذي خلق بقدرته منيرهم  
بأحكامه و أعزهم بدينه و أكرمهم بنبيه  
صلى الله عليه و سلم

إلى من لا يكفيه كل الكلام نتقدم

آية قرآنية

اللَّهُ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"??

\*صدق الله العظيم\*

سورة البقرة- آية رقم 32



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
.....	البسمة
.....	ملخص:
.....	الإهداء:
.....	تشكرات:
.....	قائمة الأشكال :
.....	قائمة الجداول :
أ-	مقدمة عامة :
ب-	إشكالية الدراسة:
ب-	فرضيات الدراسة:
ج-	أهداف الدراسة:
ج-	أهمية الدراسة:
د-	دراسات سابقة:
د-	حدود البحث :
هـ-	منهج المتبع .....:

### الفصل الأول : الإطار النظري للرقابة الداخلية

02	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية.....
06-02	المطلب الأول: نشأة الرقابة الداخلية و مراحل تطورها.....
10-06	المطلب الثاني : طبيعة الرقابة الداخلية.....
12-10	المطلب الثالث: أهداف و أهمية الرقابة الداخلية .....
	المبحث الثاني: منهجية الرقابة الداخلية .....:
17-13	المطلب الأول: وظائف و أنواع الرقابة الداخلية.....
23-17	المطلب الثاني: ملئونات الرقابة

26-24 .....المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية:.....

**الصفحة**

**الموضوع**

المبحث الثالث : خصائص نظام الرقابة

الداخلية.....

30-27 .....المطلب الأول: مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية.....

34-30 .....المطلب الثاني : معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية.....

36-34 .....المطلب الثالث:الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص نظام

الرقابة

الداخلية و أسسها.....

**الفصل الثاني : دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي**

.....المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء المالي.....

44-39 .....المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه.....

45-44 .....المطلب الثاني : مفهوم الأداء المالي.....

47-45 .....المطلب الثالث: أهداف و أهمية تقييم الأداء المالي.....

.....المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي و مؤشرات

قياسه.....

50-48 .....المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي و علاقته بالرقابة

الداخلية...

52-51 .....المطلب الثاني : أهداف و أهمية و تقييم الأداء.....

61-52 .....المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي ...

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO**

مستغانم

.....المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع مواد البناء-مستغانم.....

68-66 .....المطلب الأول: نبذة تاريخية عن

69-68	المؤسسة..... المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
71-70	المطلب الثالث: سياسة التوظيف لدى مؤسسة توزيع مواد البناء... المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة EDIMCO و عرض الاستبيان و تحليل نتائج للدراسة الميدانية: .....
75-71	المطلب الأول: الطريقة و الاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية....
79-75	المطلب الثاني : عرض النسب و المؤشرات المالية و تحليلها.....
95-80	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ..... الخاتمة العامة .....:

## الصفحة

## الموضوع

قائمة المراجع :

.....

قائمة

المدخلات:.....

القوانين و التشريعات .....

الملاحق :

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

1-المحور الأول: معلومات شخصية

1 1 ( الجنس):

ذكر  أنثى

1 2 ( المستوى العلمي):

ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

أخرى (حدد): .....

1-3) التشخيص العلمي :

محاسبة  مالية  إدارة اتصال  اقتصاد

تخصصات أخرى (حدد): .....

1 4) مستوى المسؤولية و الوظيفة:

رئيس مصلحة :  مدير المحاسبة و المالية  مدير التدقيق و مراقبة التسيير

عضو مجلس إدارة  مدقق داخلي  محاسب

أخرى (حدد) : .....

1 5) الخبرة المهنية:

كل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

*Dossier : EDIMCO  
M O S T A G A N E M*

**-B I L A N -**

*N° : de Registre de Commerce  
27000 – 0782117 B 99*

*SIDI LAADJEL EX EMIFOR (SAYADA)  
M O S T A G A N E M*

*(Exercice clos le:31/12/2014)*

*N° Identification Fiscal (NIF)  
0 984 2701 0009*

مقدمة الفصل الثالث :

لقد تناولنا في الجانب النظري للرقابة الداخلية كونها أداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لما تقدم للمؤسسة معلومات عن مدى تحكمها في العمليات التي تقوم بها و الإجراءات الموضوعية من طرفها من أجل تحسين أداءها المالي ، و محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة توزيع مواد البناء- مستغانم

### المطلب الأول:نبذة تاريخية عن المؤسسة.

I- تقع مؤسسة توزيع مواد البناء لولاية مستغانم شرق مقر الولاية حيث يحدها من الشمال بلدية خير الدين، و من الجنوب محطة مستغانم ، و من الغرب حي جبلي محمد ، و من الشرق بلدية سيدي فلاق. و يعود تاريخ نشأة المؤسسة في 25 سبتمبر من عام 1984م ، حيث حملت إسم مؤسسة توزيع مواد البناء لولاية مستغانم .

بتاريخ 08 جوان من عام 1984 م سجلت الشركة تحت رقم 12/83 و ذلك بعد المداولة لمجلس الشعبي الولائي لولاية مستغانم، و بقرار وزاري تحت رقم : 5280 المؤرخ في : 25 سبتمبر من عام 1984م، تم إنشاء الشركة Edimco .

في بادئ الأمر كانت الشركة Edimco مؤسسة محلية ذات طابع عمومي اقتصادي تسمى (Epe-Spa) مسجلة تحت رقم : 30/96 المؤرخ قي: 17 جانفي من عام 1996م.

كما تميزت الشركة Edimco بنشاطها التجاري و يتمثل في توزيع المواد البناء و بالأخص استيراد مواد البناء (كالأسمنت المسلح ، البلاط ، الأجر...الخ).

و في تاريخ 1989م، و في إطار تنويع نشاطها التجاري أطلقت الشركة عدة مشاريع من ضمنها(مشاريع إنجاز و وحدات سكنية ذات طابع الترقوي )، أين كان لها دور فعال في دفع عجلة التنمية المحلية على مستوى ولاية مستغانم و بالأخص إنجاز بتئات سكنية - المدارس...الخ).

## II- وظيفة المؤسسة:

1-بناء المساكن و المحلات التجارية و بيعها بالتقسيط.

2- بيع جل مواد البناء ( الأسمنت ، البلاط، الأجر...الخ.

3-صنع مستلزمات البيوت و المحلات من أبواب و نوافذ خشبية و غيرها.

و في بداية السنة 2009 م ، أصبحت مؤسسة تلعب دورا بارزا و هاما كعامل أساسي في هذا المجال على

مستوى الولاية، و نظرا لقوة مردودية الشركة من حيث جلب الأرباح المترتبة عن نشاطها تجاري و لعدم

خضوعها لأي المديونية خارجية و في الفترة الممتدة ما بين 2009-2014م قرروا مسؤولي الشركة بإنشاء

ثلاث الفروع وهي كالتالي:

- فرع تجاري.

- فرع الإنجازات.

- فرع الترقية العقارية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

مثلما هو موضح في المخطط الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنه يأتي على رأسه الرئيس المدير العام (PDG) و مهمته إشراف على حسن سير عمل المؤسسة ككل حيث يرافقه في عمله الأمانة العامة و مدقق الحسابات الذي يحرص على أن تكون العمليات مدققة و بدون أخطاء.

واتجاه إلى الأسفل الهيكل نجد هناك قسمين تحت أمر و إشراف الرئيس المدير العام هي كالتالي:

#### II- مديرية موارد البشرية:

حيث تضل بضلها المصالح الثانوية التالية:

- قسم التكوين.

- قسم الخدمات الاجتماعية.

- قسم دفع الاجور.

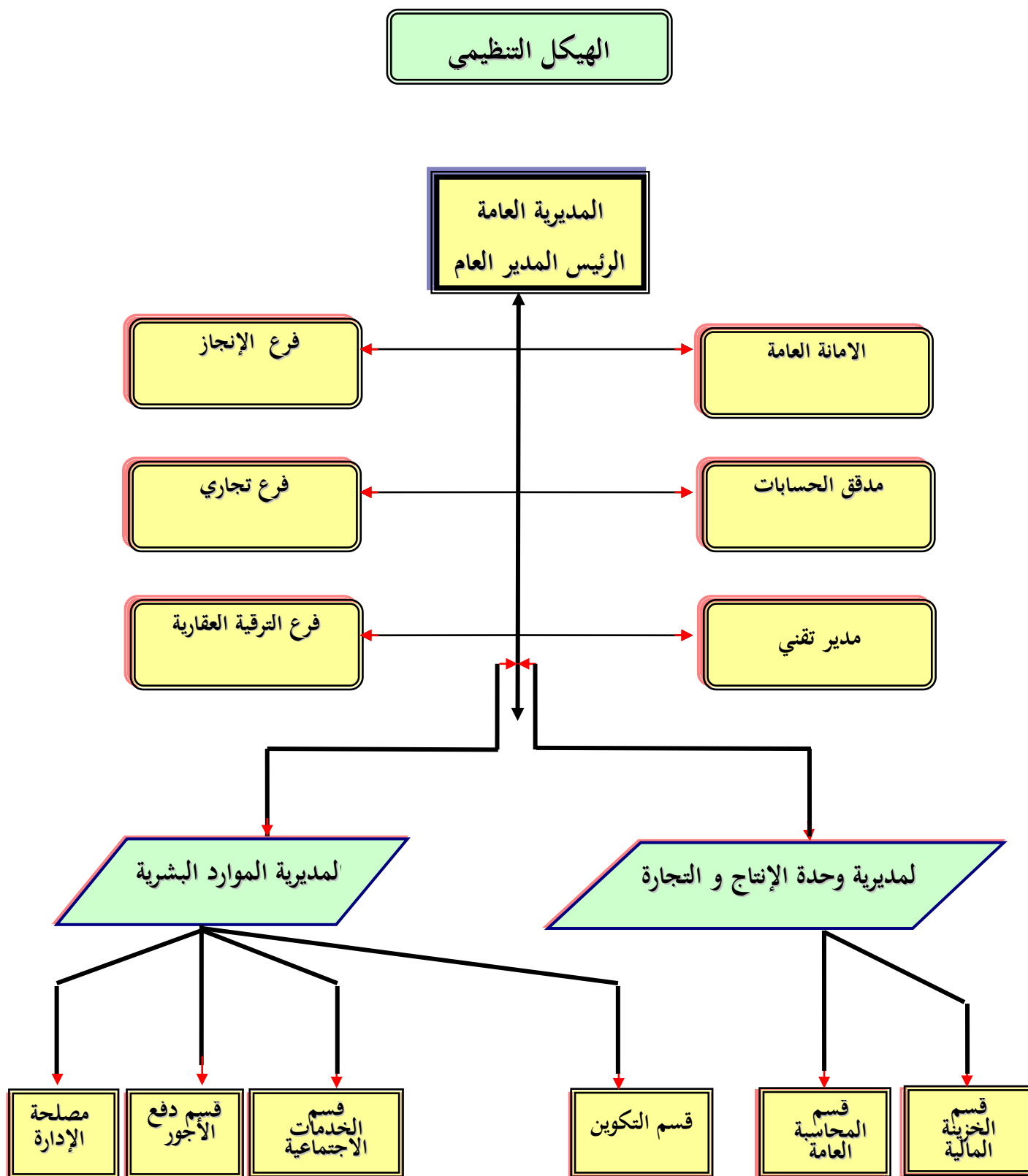
- مصلحة الادارة.

#### 2- مديرية وحدة الإنتاج و التجارة:

يتضح من اسمها أنها تهتم بعملية الإنتاج التي تبدأ من عملية التموين أي جلب المواد الأولية مرورا بعملية الإنتاج (بناء السكنات) و صولا إلى عملية البيع و كذا تولي مهمة التعامل مع العملاء ء كالزبائن و الموردين تضل بظلها الأقسام التالية:

- قسم الخزينة المالية.

- قسم محاسبة العامة.



المطلب الثالث : سياسة التوظيف لدى مؤسسة توزيع مواد البناء.

**1- المراحل الأساسية لعملية التوظيف :**

لكي تباشر مختلف المؤسسات عملها على أكمل وجه يجب أن تحتوي على عنصر أساسي الأ و هو العنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري لكل منها، حيث أن نجاحها يعتمد بدرجة أكبر على مدى نجاعة هذا الأخير و لجلب هذا العنصر الحيوي و استقطابه تعتمد المؤسسات على طرق مختلفة في ذلك و في بحثنا هذا عن كيفية التوظيف ارتأينا أن نأخذ مؤسسة Edimco كمثال لذلك :

حيث تعتمد هذه الأخيرة في هذه المهمة على مكتب التشغيل اليد العاملة الذي يتلقى طلبا (رسالة) من هذه المؤسسة في حالة موظف مهما كان صفته.

بعد ذلك يقوم هذا المكتب ببعث مجموعة من المترشحين لنيل هذا المنصب ، حيث أنهم يوضعون تحت الاختبار الذي تشرف عليه رئيسة إدارة الموارد البشرية و التي تقوم باختيار من هؤلاء المترشحين أجدر بنسب هذا المنصب حيث أن الاختبار قد يكون أما كتابيا أما شفويا.

بعد أن يتم اختيار الموظف المناسب يبعث برسالة ثانية إلى مكتب تشغيل اليد العاملة تتضمن المعلومات الخاصة بالمترشح الناجح في الاختبار.

و في الأخير يكون هذا الموظف الجديد ملزما بإحضار ملفه الخاص به و تقديمه إلى إدارة المؤسسة من أجل تعيينه بعقد محدد المدة.

**2- عملية التكوين ومدة عقد العامل :**

إن مؤسسة مواد البناء تعتمد في عملية التوظيف على عقود محددة في حالة جلب موظفين إداريين حيث تكون مدتها ابتداء من سنة و نصف كأقل تقدير أو يكون على حساب مدة العمل المطلوب (مدة المشروع) لعمال من الدرجة الأولى (البناء-الدهان....) أما فيما يتعلق بموضوع تجديد العقد من عدمه فذلك يعتمد على السلوك الذي يتمتع به الموظف أو العامل أثناء مدة العقد إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الأخير حيث يتم تجديد عقده في حالة الانضباط و حسن السلوك بالإضافة إلى المردود الجيد الذي يقدمه للمؤسسة، و في حالة العكس أي أن الموظف قد أصبح يقوم بمجموعة من الغيابات و التأخرات فقد يفسخ عقده قبل أن تنتهي المدة و ذلك لا يكون بصفة مباشرة و إنما يمنحه إنذارين الأول يكون شفويا و الثاني كتابيا في حالة تكرار نفس الخطأ فإنه يمرر إلى المجلس التأديبي الذي يتكون

من أربعة أشخاص: اثنان منهم إداريين بالمؤسسة و مهمتهم الدفاع عن حقوق المؤسسة، أما الآخرين فمن نقابة العمال و مهمتهم الدفاع عن حقوق الموظف، حيث يتم دراسة و مناقشة القضية للخروج بقرار نهائي أما بإقالة هذا الموظف أو إمكانية مواصلة عمله داخل المؤسسة.

كما تقوم هذه بعملية تكوين موظفي الإدارة و غالبا ما تكون مدة هذا التكوين 06 أشهر و بمعدل 05 أيام في الشهر، حيث يسمح القانون للموظفين بالاستفادة من هذا التكوين.

### المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي لمؤسسة EDIMCO و عرض الاستبيان و تحليل نتائج للدراسة الميدانية

إن الوضعية المالية لأي مؤسسة تقاس بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها في تواريخ استحقاقها و أيضا إمكانية عملها على خلف نتائج مالية تمكنها من تطوير أنشطتها في كل المستويات و هو ما يضمن لها تحقيق البقاء و الاستمرار و النمو و من أجل تقييم أداء مؤسسة EDIMCO بمستغانم و قدرتها على تحقيق مردودية إيجابية تساعدها على النمو و الاستمرار نقوم بتحليل و وضعيته المالية بناء على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية للفترة (2013-2014).

### المطلب الأول: الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية :

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة و تحليل واقع و دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية حيث يشمل هذا المطلب على تحديد الطريقة و الإدارات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية و معالجة معطياتها.

#### 1- الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية :

#### - عينة الدراسة :

يتمثل في مجتمع الدراسة الميدانية للمؤسسة EDIMCO و فروعها بولاية مستغانم و السبب في الاستخدام أسلوب العينة لأنها إحدى الطرق في البحث لدراسة المتغيرات حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 13 استبيان و تم استرجعها كلها..

#### 2- الأدوات :

#### - أداة الدراسة :

بعد الإطلاع على الأدبيات و الدراسات ذات علاقة وجدنا أن انصب وسيلة لجمع المعلومات هي

الاستبيان، و قد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما تراه المشرفة.

- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

- عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

- سنحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية

و لقياسية و البرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية:

- لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية : الجنس، المستوى العلمي،

التخصص العلمي، مستوى المسؤولية و الوظيفة، الخبرة المهنية.

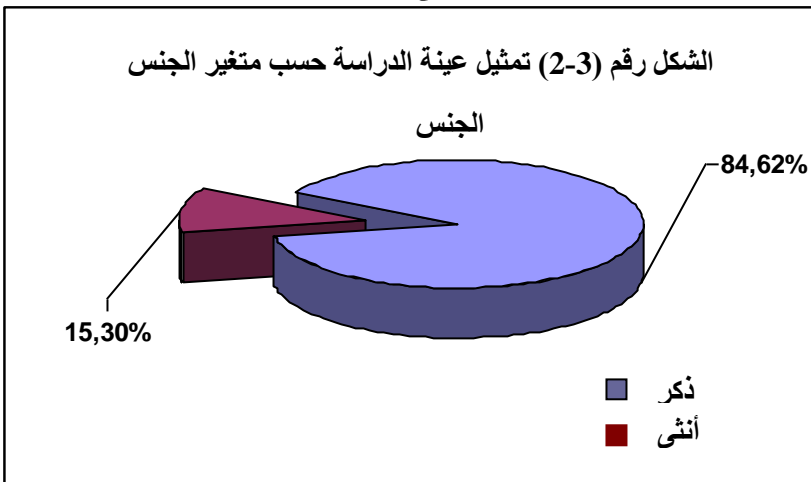
- سنحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض نتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية و القياسية

و البرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس :

يبين جدول رقم 01 توزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم ذكور و إناث و هذا على

النحو التالي : الجدول رقم 01 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



النسبة	تكرار	الجنس
84.62%	11	ذكر
15.38%	2	أنثى
100%	13	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الاستبيان

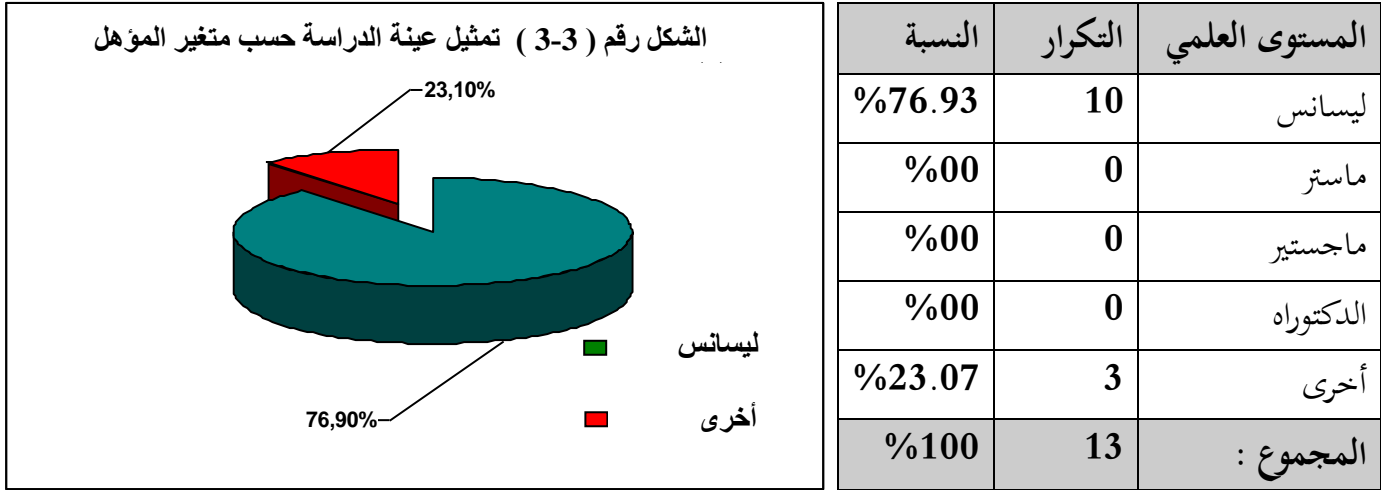
## الفصل الثالث:

## دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO مستغانم

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع تكرارات و النسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ أن أغلب أفراد الدراسة كانوا كلهم ذكور و هذا بالنسبة 84.60 % أما الإناث بنسبة 15.40 %.

### (2) - توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي :

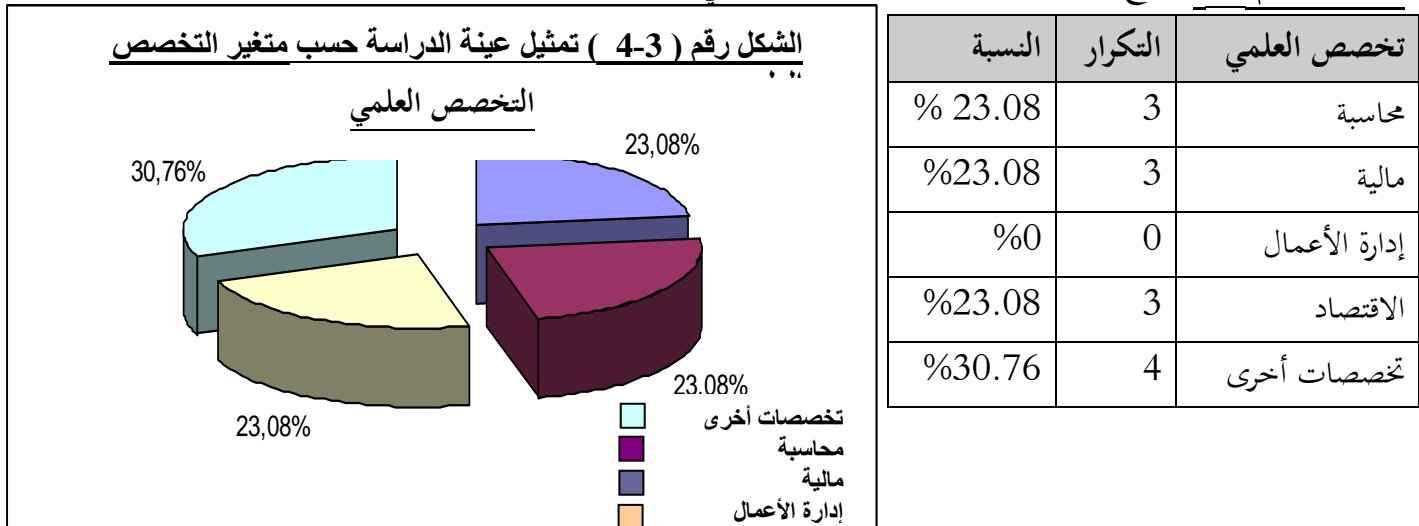
يبين جدول رقم 02 توزيع نسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي .  
**الجدول رقم 02** توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المستوى العلمي .



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا التكرارات و النسب المئوية حسب متغير المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة ، حيث نلاحظ أن أكثر الفئات تكرارا هي الفئة أولى هي ليسانس بنسبة 96.90 %  
**(3) - توزيع العينة حسب المتغير تخصص العلمي:**

يبين جدول رقم 03 التوزيع نسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف تخصصهم العلمي و هذا على النحو التالي  
**الجدول رقم 03:** توزيع عينة حسب متغير التخصص العلمي .



المجموع	13	%100
---------	----	------

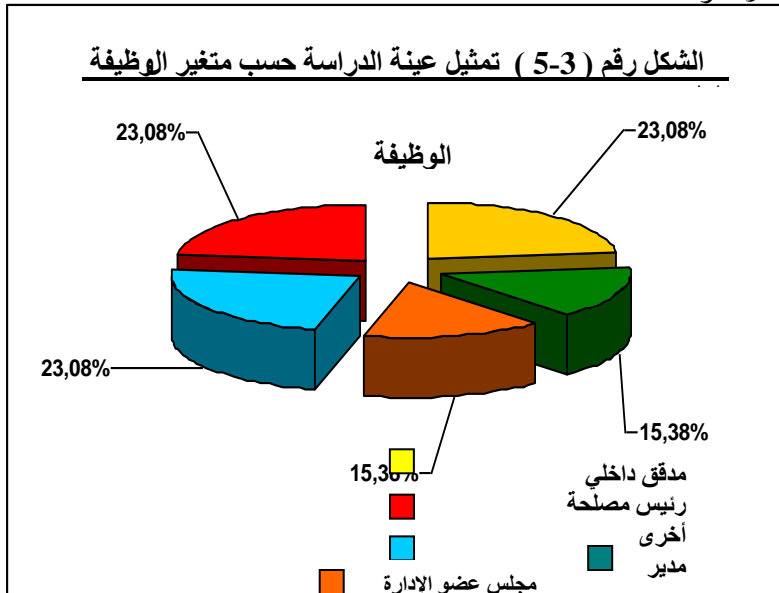
المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الاستبيان.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات و النسب المئوية حسب تخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ أن أكثر الفئات تكرر هي الفئة الخامسة (تخصصات الأخرى) بنسبة 30.76%.

#### 4- توزيع العينة حسب متغير الوظيفة :

بين جدول رقم 04 التوزيع النسبي حسب اختلاف و وظيفته م و هذا على النحو التالي :

الجدول رقم 04 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس المصلحة	03	%23.08
مدير	02	%15.38
عضو مجلس الإدارة	02	%15.38
مدقق داخلي	03	%23.08
أخرى	03	%23.08
المجموع	13	%100

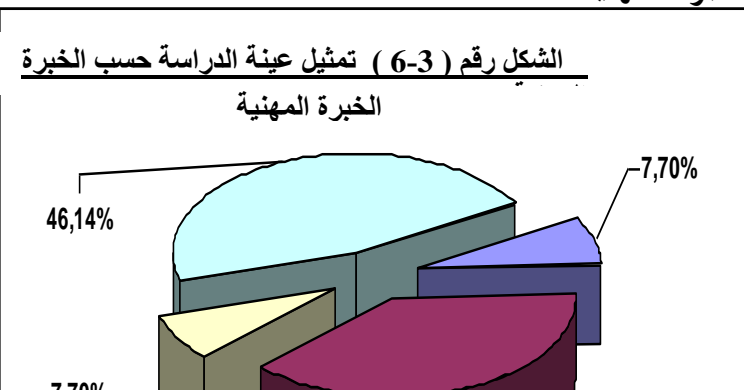
المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات و النسب المئوية حسب المتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة حيث تتكون من خمس فئات نلاحظ أن أكثر الفئات تكرر هي الفئة الأولى و الرابعة و الخامسة بنسبة 23.08%.

#### 5- توزيع العينة حسب المتغير الخبرة المهنية :

يبين الجدول رقم 05 التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف خبرتهم المهنية .

جدول رقم 05 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



خبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	%7.70
من 5 إلى 10 سنوات	5	%38.46

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO مستغانم

من 11 إلى 15 سنة	1	7.70 %
أكثر من 15 سنة	6	46.14 %
المجموع	13	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الاستبيان.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع التكرارات و النسب المئوية حسب متغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة ، حيث تتكون من أربعة فئات ، تلاحظ أن الفئة الرابعة هي أكثر الفئات بنسبة 46.14%.

### ثانياً: نتائج و مناقشة الدراسة الميدانية :

بغرض تيسير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس للإجابات بالاستخدام مقياس لكارث الخماسي لقياس رأي أفراد عينة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان ، بحث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة و الأوزان الإجابات على نحو التالي :

### الجدول رقم 07 : مقياس لكارث الخماسي

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

يتم بعد ذلك الحساب المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي :

عند التحليلي الايجابي أو سلبي عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي ثم الحساب حدود الفئات و يتم ذلك عن طريق حساب المدى (المدى يساوي القيمة القصوى - القيمة الدنيا = 4-1=5).

طول الفئة المدى على عدد التكرارات و يساوي  $0.8 = 5/4$ ، نضيف نتيجة 0.8 بتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى و تكون كما يلي :

### الجدول رقم 08: معايير تحديد درجة الموافقة

الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59

محاييد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 10

المطلب الثاني : عرض النسب و المؤشرات المالية وتحليلها:

باعتقاد على الميزانية المالية لمؤسسة Edimco لسنتين 2013-2014 تم الحصول على تقييم عام لأداء المؤسسة باستخدام النسب المالية و المؤشرات التوازن المالي و التي سبق الإشارة إليها في الجانب النظري ، و الجداول التالية توضح النتائج المحصل عليها من تطبيق هذه النسب و المؤشرات على ماجاء في الميزانية المالية للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (3-9) : الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول [2013-2014]

التغير	2014	2013	جانب الأصول
41.595.734,37	216.092.439.56	174.496.705.19	الأصول الثابتة
-920.793.125,6	365.898.047.13	1.286.691.172.73	الأصول المتداولة
-879.197.391,2	581.990.486.69	1.461.187.877.92	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المؤسرة

جدول رقم (3-10) : الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم [2013-2014]

التغير	2014	2013	جانب الخصوم
32.449.953,43	480.963.261.73	48 513 308.3	الأموال الخاصة
-877.612.210,3	96.003.448.24	973.615.658.53	ديون طويلة الأجل
-880.662.256,9	576.466.709.97	1.457.128.966.83	الأموال الدائمة
1464.865,64	5.523.776.72	4.058.911.09	ديون قصيرة الأجل
-879.197.391,2	581.990.486.69	1.461.187.877.92	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المؤسرة

أ - نسبة الهيكلية:

جدول رقم (3-11) : نسبة الهيكلية المالية للمؤسسة لسنتين 2013 و 2014

النسبة	العلاقة	2013	2014
--------	---------	------	------

## الفصل الثالث:

### دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO مستغانم

2.75	8.53	أموال الدائمة / أصول ثابتة	نسبة التمويل الدائم
2.31	2.95	أموال الخاصة / أصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

1- نسبة التمويل الدائم: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد خلال السنة 2013 ما يدل أن الأصول الثابتة التي تملكها المؤسسة، تقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة، مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطيه الأصول الثابتة التي تقوم بتمويل الأصول المتداولة، على غرار سنة 2014، حيث أن هذه النسبة انخفضت جدا مقارنة بسنة 2013 لكن أكبر من الواحد ما يدل على أن المؤسسة في وضعية سليمة .

2- نسبة التمويل الذاتي: أما نسبة التمويل الذاتي فهي أكبر من الواحد خال السنتين المتتاليتين (2013-2014)، وهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تمويل أصولها الثابتة بالأموال الخاصة، ولم تلجأ إلى الاستعانة بالديون الطويلة الأجل و هذه الوضعية جيدة للمؤسسة.  
ب) - نسبة المديونية:

#### جدول رقم (3-12) : نسبة المديونية للمؤسسة لسنتين 2013 و 2014

0.82	0.33	أموال الخاصة / مجموع الخصوم	نسبة الاستقلالية المالية
0.17	0.67	مجموع الديون / مجموع الخصوم	نسبة قابلية السداد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

1- نسبة الاستقلالية المالية : بالنسبة لنسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة نرى أنها تقل عن النسبة 0.5 سنة 2013 ، وهي وضعية ضعيفة للمؤسسة ، وأن المؤسسة فقدت استقلاليتها وان معظم موارده مشكلة بأكثر من 50% من الديون ، و لكن بعد سنة 2014 ، تحسنت الوضعية المالية للمؤسسة وأصبحت لديها استقلالية مالية جيدة.

2- نسبة قابلية السداد: فهي نسبة تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنها مما يزيد من ثقتهم التي يمنحونها لها ، فكلما كانت النسبة صغيرة ازداد ارتياح الدائنين اتجاه المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2013 كانت نسبة السداد لديها مرتفعة وهذا ما يعني أن المؤسسة ليس لديها ضمانات لتسديد ديونها، و لكن بعد

السنة المالية 2014، تحسنت وضعية المؤسسة وتراجعت النسبة وأصبح للمؤسسة ضمانات لتسديد ديونها، ولها الحظ في الحصول على ديون أخرى عند طلبها.

(ج) - نسبة السيولة و المردودية المالية:

جدول رقم (3-13): نسبة السيولة والمردودية المالية للمؤسسة لسنتي 2013 و 2014

نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل	31.7	66.24
نسبة السيولة المنخفضة	أصول متداولة - مخزون / ديون قصيرة الأجل	283.49	44.93
نسبة السيولة الحالية	قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل	21.96	3.24
نسبة سيولة الأصول	أصول متداولة / مجموع الأصول	0.88	0.63
نسبة المردودية المالية	نتيجة الدورة 100 / أموال الخاصة	11.25	1.13

1 - نسبة السيولة العامة:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة خلال السنة 2013 ، أكبر من الواحد وهذا يبين مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بالأصول المتداولة ، والتي يمكن أن تحول إلى نقدية في تواريخ استحقاقها في كلتا سنتين.

2 - نسبة السيولة المنخفضة:

أما فيما يتعلق بنسبة السيولة المنخفضة التي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية ، فوجدنا أن النسبة مرتفعة جدا للسنتين 2013 و 2014 ، مقارنة مع النسب المعيارية التي تتراوح بين 0.3 و 0.5 و هذه الوضعية غير جيدة للمؤسسة.

3 - نسبة السيولة الحالية:

وتبين هذه النسبة المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل ، فوجدنا من خلال الدراسة أن هذه النسبة مرتفعة جدا مقارنة مع النسب المعيارية.

4- نسبة سيولة الأصول:

تمكّن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول وهذه النسبة تتغير بنشاط المؤسسة, ومن خلال الدراسة نجد أن هذه النسبة للسنتين 2013 و 2014 ، تقريبا متساوية, وهذا يعني أن المؤسسة في حالة استقرار.

#### 4 -نسبة المردودية المالية:

تعبر هذه النسبة على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتحقيق الأرباح, ومن خلال الدراسة وجدنا أن المؤسسة لسنة 2013 كانت النسبة مرتفعة وموجبة, وهذا ما يدل على مدى مساهمة المسيرين على تحقيق نتيجة جيدة, و لكن بعد سنة فقط نجد أن النسبة انخفضت إلى حد أقصى, هذه الوضعية غير جيدة للمؤسسة .

#### تحليل نتائج المؤشرات المالية: جدول رقم(3-14): نسب المؤشرات المالية

البيان	العاقبة	2013	2014
رأس المال العامل	الأموال الدائمة الأصول الثابتة	1.313.944.603.67	378.087.767.6
احتياج رأس المال العامل	(قيم الاستغلال+قيم جاهزة)-(الديون قصيرة الأجل-السالفات المصرفية)	1.224.795.664	3.601.88194
الخزينة	القيم الجاهزة - سالفات مصرفية	89.148.939.22	17.899.573.11

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المؤسسة

#### 1-رأس المال العامل :

و يعبر على مدى إمكانية تحويل الأصول إلى السيولة بسرعة في فترة زمنية لا تتعدى سنة و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل كان موجبا في سنة 2013 فهو يعبر عن وضعية جيدة للمؤسسة، و كذلك بنسبة بسنة 2014 كان موجبا أيضا.

#### 2- احتياج رأس المال العامل :

و هو يمثل رأس المال العامل الأمثل فمن خلال الدراسة وجدنا احتياج رأس المال العامل في سنة 2013- 2014 كان موجب و هذا ما يدل على أن المؤسسة في حالة توازن مالي.

#### 3-الخزينة :

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO مستغانم

فهي تمثل مجموع أموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً ، فمن خلال الدراسة وجدنا أن رصيد الخزينة موجب في سنتين 2013-2014 و هذا ما يضمن وجود فائض قادر على التمويل احتياجات الدورة و هذا ما يدل على أن المؤسسة في حالة فائض مالي. بناء على ماسبق نلاحظ و بعد تحليل النسب و المؤشرات المالية تبين لنا أن المؤسسة وضعيتها المالية جيدة لسنة 2013-2014 و هذا من خلال معظم نتائج الدراسة .

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

#### تحليل نتائج الدراسة للمحاور:

المحور الأول: التزام المؤسسة بمكونات الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم: ( 3-15 ) تحليل نتائج الدراسة للمحور الأول:

الرقم	العبارة	تكرار و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تدرك إدارة المؤسسة الهدف من وجود نظام فعال لرقابة الداخلية.	ت	3	9	0	1	0	4.07	0.759	موافق
		ن	23.10%	69.20%	0%	7.70%	0%			
02	يلتزم الأفراد العاملون بمؤسستكم بأخلاقيات النظام و معايير السلوكية .	ت	5	8	0	0	0	4.38	0.506	موافق بشدة
		ن	38.50%	61.50%	0%	0%	0%			
03	يتمتع العاملون بمؤسستكم بالكفاءة و المهارة الضرورية للإنتاج الأعمال الموكلة إليهم.	ت	0	10	03	00	00	3.76	0.438	موافق
		ن	0%	76.90%	23.10%	0%	0%			
04	تشارك كل المستويات الإدارية في عملية إتخاذ القرار.	ت	1	10	02	00	00	3.92	0.493	موافق
		ن	7.70%	76.90%	15.40%	0%	0%			
05	يقوم أعضاء المجلس الإدارة بمتابعة أنشطة الإدارة و فحصها.	ت	02	07	01	00	03	3.38	1.445	محايد
		ن	15.40%	53.80%	7.70%	0%	23.10%			
06	يمارس مجلس الإدارة في المؤسسة دوره الرقابي بفعالية.	ت	04	08	01	00	00	4.23	0.599	موافق

## الفصل الثالث:

## دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO مستغانم

يشدة			%00	%00	%7.70	61.50ر	%30.80	ن		
موافق	0.518	4.53	00	00	00	06	07	ت	يوجد في مؤسستكم نظام لتدريب و ترقية الأفراد.	07
بشدة			%00	%00	%00	%46.20	%53.80	ن		

الرقم	العبارة	تكرار و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يتسم الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة بالمرونة لتكيف مع الظروف الطارئة .	ت	03	01	06	03	00	3.30	1.109	محايد
		ن	%23.10	%7.70	%46.20	%23.10	%00			
09	تتم المؤسسة بالفصل الملائم بين الواجبات والمهام .	ت	01	04	05	03	00	3.23	0.926	محايد
		ن	%7.70	%30.80	%38.50	%23.10	%00			
10	تلتزم الإدارة بوجود ضوابط إدارية كافية لحماية الأصول و السجلات من السرقة أو التلف	ت	09	03	00	01	00	4.53	0.877	موافق بشدة
		ن	%69.20	%23.10	00	%7.70	%00			
11	تستخدم المؤسسة أساليب و الأدوات رقابية ملائمة لطبيعة النشاط .	ت	05	06	02	00	00	4.23	0.725	موافق بشدة
		ن	%38.50	%46.20	%15.40	%00	%00			
12	يتم استخدام الإعلام الآلي بتسجيل المعلومات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة .	ت	05	08	00	00	00	4.38	0.506	موافق بشدة
		ن	%38.50	%61.50	%00	%00	%00			
13	يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الأقسام في مؤسستكم	ت	05	08	00	00	00	4.38	0.506	موافق بشدة
		ن	%38.50	%61.50	%00	%00	%00			
14	يوجد في مؤسستكم نظام مستندي فعال لضبط مختلف العمليات	ت	03	10	00	00	00	4.23	0.438	موافق بشدة
		ن	%23.10	%76.90	%00	%00	%00			
15	يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية	ت	02	05	03	03	00	3.46	1.050	موافق

			00	%23.10	%23.10	%38.50	%15.40	ن	من قبل مدقق في شكل دوري	
موافق بشدة	0.506	4.38	00	00	00	08	05	ت	تقوم مؤسساتكم بمتابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية	16
			00%	%00	%00	%61.50	%38.50	ن		
موافق بشدة	0.388	4.23							متوسط إجمالي الإجابات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS.

### تحليل نتائج الدراسة للمحاور

المحور الأول: التزام المؤسسة بمكونات الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم ( 3-16 ) : تحليل نتائج الدراسة للمحور الأول:

التعليق :

من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الأول و الذي قدر بـ : 3.85 نلاحظ بان اتجاه العينة إيجابي (موافق) ، وهو ما يوضحه الانحراف المعياري قدر بـ: 0.589.

العبارة 01:

تدرك إدارة المؤسسة الهدف من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، فقد أبدى 23.10% من أفراد العينة موافقتهم بشدة ، و 69.20% موافقتهم على أن المؤسسة تدرك بوضوح أهمية وجود نظام للرقابة الداخلية في المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المتنوعة و خاصة المالية، في حين أبدى 7.70% عدم موافقتهم لهذه العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.07 و الانحراف 0.759.

العبارة 02:

يلتزم الأفراد العاملون بمؤسساتكم بأخلاقيات النظام ومعايير السلوكية، فقد أبدى 38.50% موافقتهم بشدة و 61.50% موافقتهم على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يلتزمون بأخلاقيات النظام و معايير السلوكية و هو ما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون مشاكل. و بلغ المتوسط الحسابي 4.38 و الانحراف المعياري 0.506 ، و يبين لنا أن هذا أن اتجاه العينة يتفق مع التزام العاملين بالمؤسسة بأخلاقيات النظام و معايير السلوكية و هو ما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها.

العبارة 03:

يتمتع العاملون بمؤسستكم بالكفاءة و المهارات الضرورية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، فقد تبين لنا أن النسبة **76.90%** قد أبدوا موافقتهم العاملين بالمؤسسة EDIMCO يتمتعون بالكفاءة و المهارات الضرورية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم و هو مايساهم بشكل كبير على تحقيق الأهداف المتعددة للمؤسسة ، أما نسبة **23.10%** فقد كانوا محايدين.

و قدر كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ **76.63 ، 0.438** ] ، و يفسر لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق مع كون العاملين في المؤسسة يتمتعون بالكفاءات و المهارات لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم و هو ما يعزز نظرة المؤسسة لتحقيق أهدافها المتعددة.

#### العبارة 04:

تشارك كل المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، فمن خلال إجابات أفراد العينة قد تبين أن نسبة **7.70%** موافقين بشدة و **76.90%** موافقين على مشاركة كل المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، أما نسبة المحايدين فقدرت بـ : **15،40%**، كما هو قدر المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ **3.92 ، 0.493** ] و يفسر هذا أن اتجاه العينة تتفق مع مشاركة كل المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

#### العبارة 05:

يقوم أعضاء مجلس الإدارة بمتابعة أنشطة الإدارة وفحصها، فقد أبدى **15.40%** موافقتهم بشدة و **53.80%** موافقتهم بأن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بمتابعة أنشطة الإدارة و فحصها و هو مايعزز نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة، اما نسبة المحايدين فأخذت **7.70%** ، أما غير الموافقين بشدة فكانت نسبتها: **23.10%** أن اتجاه العينة يتفق مع قيام أعضاء مجلس الإدارة بمتابعة أنشطة الإدارة و فحصها أي أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

#### العبارة 06:

يمارس مجلس الإدارة في المؤسسة دوره الرقابي بفعالية، كانت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة من أفراد على التوالي : **61.50%** و **30.80%** و هو ما يوضح لنا أن مجلس الإدارة في المؤسسة يقوم بدوره بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ، أما المحايدين فقد قدرت نسبتهم بـ : **07.70%** ، حيث بلغ المتوسط

الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي: [4.23 ، 0.599] و هذا مايفسر أن اتجاه العينة يتفق مع ممارسة مجلس الإدارة لدوره الرقابي بفعالية مايعلمن فعالية الرقابة الداخلية و بالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها.

### العبارة 07:

يوجد في مؤسستكم نظام بتدريب و ترقية الأفراد ، أبدى 53.80% من أفراد العينة موافقتهم الشديدة و 46.20% موافقتهم بوجود نظام لتدريب و ترقية العاملين بالمؤسسة و هذا يعلمن لها تحقيق أهدافها ، و قدر المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كل منهما على التوالي: [4.53 ، 0.518] و هو مايفسر لنا أن اتجاه العينة يتفق مع وجود نظام لتدريب و ترقية العاملين في المؤسسة و هذا يعزز أداء العاملين بالمؤسسة و منه تتحقق أهدافها المسطرة.

### العبارة 08:

يتسم الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة بالمرونة لتكيف مع الظروف الطارئة، فقد أبدى 7.70% من أفراد العينة موافقتهم و 23.10% موافقتهم بشدة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة لمواجهة الظروف الطارئة و هو مايساهم في التقليل من المخاطر و بالتالي تحقق أهداف المؤسسة ، و قد قدرت نسبة المحايدين ب : 46.20% ، كما أبدى 23.10% من أفراد العينة عدم موافقتهم و بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [3.30 ، 1.109] و يفسر لنا هذا أن اتجاه العينة لا تتفق مع أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة الانحرافات من اجل تحقيق الأهداف المرجوة. من خلال ماسبق من التحليل نلاحظ أن المؤسسة تلتزم بالبيئية الرقابية من أدوات الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافها و خاصة المالية منها.

### العبارة 09:

تهتم المؤسسة بالفصل الملائم بين الواجبات و المهام، فقد أبدى 7.70% من أفراد العينة موافقتهم بشدة و 30.80% منهم وافقوا على أن المؤسسة تهتم بالفصل بين الواجبات و المهام من اجل تحقيق الرقابة الداخلية الفعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة ، و بلغت في المقابل نسبة المعارضين و محايدين على التوالي : [23.10% ، 38.50%] ، و قدر ب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على

التوالي كم يلي : [ 3.23 ، 0.926 ] ، وهذا يفسر اتجاه العينة لا يتفق مع اهتمام المؤسسة بالفصل الملائم بين الواجبات و المهام من أجل تحقيق الأهداف.

### العبارة 10:

تلتزم الإدارة بوجود رقابة كافية لحماية الأصول و السجلات من السرقة أو من التلف، حيث كانت نسبة الموافقين 23.10% ، أما الموافقين بشدة من أفراد العينة فقد قدرت نسبتهم بـ 69.20% ، أما غير الموافقين من أفراد العينة حول التزام الإدارة بوجود ضوابط رقابية كافية لحماية السجلات و الأصول نسبة 7.70% ، و قدرت قيم كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما يلي : [ 4.53 ، 0.877 ] وهذا يؤكد لنا أن اتجاه العينة يتفق مع التزام الإدارة بوجود ضوابط رقابية كافية لحماية السجلات و الأصول من السرقة و التلف و هو ما يحسن أداء العاملين و يضمن بصفة أكيدة تحقق أهداف المؤسسة.

### العبارة 11:

تستخدم المؤسسة أساليب و أدوات رقابية ملائمة و طبيعة النشاط ، فقد أبدى 46.20% من أفراد العينة موافقتهم على أن المؤسسة تستخدم أساليب و أدوات رقابية تلائم طبيعة النشاط و هو ما يضمن لها نتائج إيجابية لتحقيق أهدافها ، و أبدى أيضا 38.50% موافقتهم بشدة ، أما بنسبة المتبقية و المتمثلة في 15.40% فقد كانت محايدة ، كما بلغ كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري قيمة [ 4.23 ، 0.725 ] على التوالي و هو ما يبين لنا أن اتجاه العينة يتفق مع كون المؤسسة تعتمد أساليب و أدوات رقابية ملائمة و النشاط تساهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة الداخلية و بالتالي الأهداف المسطرة .

### العبارة 12:

يتم استخدام الإعلام الآلي في تسجيل المعلومات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة . أبدى 38.50% موافقتهم بشدة على استخدام المؤسسة للإعلام الآلي لتسجيل العمليات المحاسبية و المالية الخاصة بالمؤسسة و هو ما يضمن بها الدقة و السرعة في تنفيذ عملياتها ، كما احتلت نسبة الموافقين 61.50% و هي النسبة المتبقية ، و قدر المتوسط الحسابي بـ 4.38 ، أما الانحراف المعياري فقد اخذ قيمة 0.506 مما يبين أن اتجاه

العينة يتفق بشدة مع استخدام المؤسسة للإعلام الآلي في تسجيل جمع عملياتها ما يشمن لها الدقة سهولة الاستخدام وبالتالي السعي نحو تحقيق الأهداف بدقة و سرعة.

### العبارة 13:

يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الأقسام في مؤسستكم ، حيث أبدى 38.50% موافقتهم بشدة على وجود تنسيق مستمر بين مختلف الأقسام و هو ما يضمن تكامل الأعمال داخل المؤسسة و بالتالي تحقق أهداف المؤسسة المسطرة ، و 61.50% فقد كانوا موافقين حيث بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي : 4.38 ، 0.506 و هو ما يبين لنا أن اتجاه العينة يتفق مع وجود تنسيق بين الأقسام داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المتعددة.

### العبارة 14:

يوجد في مؤسستكم نظام مستندي فعال لضبط مختلف العمليات، فقد أبدى 23.10% من أفراد العينة موافقتهم بشدة على وجود نظام مستندي فعال لضبط مختلف العمليات داخل المؤسسة، و76.90% موافقتهم، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فقد بلغت قيمتها على التوالي [4.23 - 0.438] أي أن اتجاه العينة يتفق مع وجود نظام مستندي فعال بالمؤسسة يضبط مختلف العمليات ما يساهم في اكتشاف الانحرافات و محاربتها و بالتالي تحقيق الأهداف.

### العبارة 15:

يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل المدققين بشكل دوري ، فقد كانت نسبة الموافقين بشدة من أفراد العينة على تقييم التزام الرقابة الداخلية من قبل المدققين بشكل دوري 15.40% ، أما نسبة الموافقين فقد كانت 38.50% ، في حين بلغت نسبة المحايدون و عدم الموافقين نفس النسبة 23.10% ، أما النسبة المتبقية 23.10% ، فكانت للذين لا يوافقون، و بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ 1.050-3.46 ] ، أي أن اتجاه العينة يتفق مع تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل المدققين بشكل دوري ما يضمن تقويم و تصحيح الأداء المؤسسة لتحقيق أهدافها المتعددة.

### العبارة 16 :

## الفصل الثالث:

## دراسة ميدانية لمؤسسة التسيير EDIMCO مستغانم

تقوم مؤسستكم بمتابعة نظام الالتزام الرقابة الداخلية ، فقد أبدى 38.50% موافقتهم بشدة ، و 61.50% موافقتهم على الالتزام المؤسسة بمراقبة التزام الرقابة الداخلية من أجل تفعيله و تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف المبتغاة بلغ المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري 4.38-0.506 على التوالي ، وهذا يبين لنا أن الاتجاه العينة يتفق مع الالتزام المؤسسة بمتابعة نظام الرقابة.

### المحور الثاني: دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي:

### الجدول رقم: ( 3-16 ) تحليل نتائج الدراسة للمحور الثاني:

الرقم	العبارة	تكرار و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية إتخاذ القرار	ت	01	09	03	00	00	3.48	0.554	موافق
		ن	07.70%	69.20%	23.10%	00%				
02	يساهم الأداء المالي في رفع كفاءة أداء المؤسسة و تفعيل عملية الإدارية	ت	01	09	01	02	00	3.69	0.854	موافق
		ن	7.70%	69.20%	7.70%	15.40%				
03	يساهم الأداء المالي الجيد في تحسين وضعية المؤسسة و ضمان استمرارها.	ت	02	11	00	00	00	4.15	0.375	موافق
		ن	15.40%	84.60%	00%	00%				
04	نتائج الأداء المالي تعتبر مؤشرات يمكن استفادة منها في السنوات المقبلة.	ت	02	11	00	00	00	4.15	0.375	موافق
		ن	15.40%	84.60%	00%	00%				
05	تستخدم المؤسسة أدوات التحليل المالي للحكم على المركز المالي للمؤسسة و تقييم فعالية الأداء المالي و التنبؤ بالمستقبل.	ت	01	09	02	01	00	3.76	0.725	موافق
		ن	7.70%	69.20%	15.40%	7.70%				
06	يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي	ت	01	12	00	00	00	4.07	0.277	موافق
		ن	7.70%	92.30%	00%	00%				
07	تحرس الإدارة على نشر و إعداد قوائم المالية صادقة و موثقة فيها	ت	02	08	02	01	00	3.76	1.012	موافق
		ن	15.40%	61.50%	15.40%	70%				

الرقم	العبرة	تكرار و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يتوافق التزام المالي جديد مع المعايير الحاسبة الدولية.	ت	01	00	02	09	01	3.69	0.947	موافق
		ن	%7.70	%00	%15.40	%69.20	%7.70			
09	تسهر مراقبة التسيير على أداء كل عامل للعمل المطلوب منته لضما مستوى جيد للرقابة الداخلية الأداء المالي.	ت	00	00	02	10	01	3.92	0.493	موافق
		ن	%00	%00	%15.40	%76.90	%7.70			
10	تقوم المؤسسة بتنصيب لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة مهمتها متابعة في تقييم الأداء المالي والإداري	ت	00	00	02	08	03	4.07	0.640	موافق
		ن	%00	%00	%15.40	%61.50	%23.10			
11	تعمل المؤسسة على تنويع الجهات الرقابية على أدائها المالي والإداري	ت	00	01	01	05	06	4.23	0.926	موافق بشدة
		ن	%00	%7.70	%7.70	%38.50	%46.20			
12	يضمن التدقيق الداخلي للمؤسسة العدالة في إفصاح عن المعلومات المالية	ت	00	01	03	08	01	3.69	0.751	موافق
		ن	%00	%7.70	%23.10	%61.50	%7.70			
13	يقوم حافظ الحسابات بالدراسة الإجراءات الرقابية و التأكد من تطبيقها في الواقع	ت	00	00	00	09	04	4.30	0.480	موافق بشدة
		ن	%00	%00	%00	69.20 %	30.80 %			
14	يسمح المدققين الداخليين في المؤسسة بالتدقيق إستراتيجية و مجلس الإدارة و مدى توجهها نحو التجسيد الأداء المالي	ت	00	00	02	08	03	4.07	0.640	موافق
		ن	%00	%00	%15.40	%61.50	%23.10			
15	تساعد مراقبة التسيير على تحديد الأخطاء و المتسببين فيها و بالتالي تقوم الخلل في نظام الرقابة الداخلية.	ت	01	00	01	08	03	3.92	1.037	موافق
		ن	%00	%00	%7.70	%61.50	%23.10			
	متوسط إجمالي للإجابات							3.88	0.617	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** في خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الذي قدر بـ: 3.88 نلاحظ بأن اتجاه العينة أيجابي (موافق) و هو مايوضحه الإطار المعياري الذي قدر بـ : 0.617.

### العبارة 1:

يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات فقد أبدى 69.20 % من أفراد العينة موافقتهم و 7.70 % موافقتهم بشدة على أن الأداء المالي يساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرار لدى تسعى جاهدة إلى تحسينه من أجل تحقيق أهدافه ا و أبدى 23.10 % من أفراد العينة حيادهم كما بلغ المتوسط الحالي و الانحراف المعياري على التوالي [ 3.48 ، 0.554 ] و هو ما بين لنا أن اتجاه العينة يتفق مع أن الأداء يساهم في تسهيل عملية (إتخاذ القرار داخل المؤسسة).

### العبارة 2:

يساهم الأداء المالي في رفع كفاءة أداء المالي في رفة كفاءة أداء المؤسسة و تفعيل العملية الإدارية ، فقد كانت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على أن الأداء المالي يساهم في رفع كفاءة أداء المؤسسة و تفعيل العملية الإدارية على التوالي 69.20 % و 7.70 % أما بالنسبة المتبقية و المتمثلة في 15.40 % ، 7.70% فقد عبرت عدم موافقتها، و محايدتها و قدر المتوسط الحسابي بـ : 3.69 و الانحراف المعياري بـ : 0.854، و هذا يفسر لنا أن اتجاه العينة يتفق مع كون الأداء المالي يساهم في الرفع من كفاءة أداء المالي لمؤسسة و تفعيل العملية الإدارية مايسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التي أسست من اجلها.

### العبارة 3:

يساهم الأداء المالي الجيد في تحسين وضعية المؤسسة و ضمان استمرارها، فقد عبر 84.60 % من أفراد العينة من موافقتهم ، و 15.40% من موافقتهم بشدة كون الأداء المالي الجيد يساهم في تحقيق وضعية المؤسسة و ضمان استمرارها ، كما بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ 4.15 % و 0.375 % ] و يفسر لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق مع مساهمة الأداء المالي في تحسين وضعية المؤسسة.

### العبارة 4 :

تعتبر نتائج الأداء المالي مؤشرات يمكن الاستفادة منها في السنوات المقبلة و تمثلت نسبة الموافقين بـ 84.60 % و الموافقين بشدة فقد كانت سبتهم 15.40 % أما 6.7 % ، و قد قدر المتوسط الحسابي

و الانحراف المعياري على التوالي [ 4.15 ، 0.375 ] و يبين لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق مع نتائج الأداء المالي تعتبر مؤشرات يمكن الاستفادة منها أن السنوات المقبلة و بالتالي تقوية مركز أو توقف المؤسسة أمام منافسها و بالتالي ضمان استمرارها.

#### العبارة 05:

تستخدم المؤسسة أدوات التحليل المالي للحكم على المركز المالي للمؤسسة و تقييم فعالية الأداء المالي و التنبؤ لمستقبل فقد أبدى 69.20 % و الأفراد العينة موافقتهم و 7.70 % موافقتهم بشدة على أن المؤسسة تستخدم أدوات التالي للحكم على المركز المالي للمؤسسة و تقييم فعالية الأداء المالي و التنبؤ بالمستقبل للمخاطر على المؤسسة و ضمان تحقيق أهدافها المنشودة ، على خلاف 7.70 % فقد عبروا عن حيادهم 15.40 % ، كما قد بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كل منهما على التوالي [ 3.76 ، 0.725 ] و يفسر هذا بأن اتجاه العينة يتفق مع كون المؤسسة تستخدم أدوات التحليل المالي للحكم على مركزها المالي.

#### العبارة 06:

يعتبر رأس المال العامل في المؤشرات الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة ، في أبرز توازنها المالي ، حيث ابدي 92.30 % ، من أفراد العينة موافقتهم و 7.70 % موافقتهم بشدة ، في المقابل فقد بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ 4.07 ، 0.277 ] يؤكد لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق مع اعتبار المؤسسة لرأس المال العامل كمؤشر تستعين به من أجل إبراز توازنها المالي و تدارك النقائص.

#### العبارة 07:

من أجل الحفاظ على التنمية المستدامة بمؤسستكم يتعين عليها إدخال أساليب قياس حديثة للأداء تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية ، 61.50 % من أفراد العينة موافقتهم و 15.40 % موافقتهم بشدة في حين اكتفى 15.40 % بالحياد ، و غير موافقين بشدة 7.70 % في المقابل فقد بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ 1.012 ، 3.76 ] ، و يؤكد لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق تماما مع استخدام أساليب قياس حديثة للأداء تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية ، الاجتماعية البيئية.

#### العبارة 08 :

في ظل التغييرات الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس و تقييم الأداء المستدام في المؤسسة ، و تمثلت نسبة الموافقين بـ : 69.20 % و الموافقين بشدة فقد كانت نسبتهم 7.70 % ، أما 15.40 % فقد عبرت عن أفراد العينة المحايدين و قد قدر المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [0.947 ، 3.69] و يبين لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق مع اعتبار أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس و تقييم الأداء المستدام في المؤسسة أين يمكن الاستفادة منها في السنوات المقبلة و بالتالي تقوية مركز أو موفق المؤسسة أمام منافسها و بالتالي ضمان استمرارها.

### العبارة 09:

تحرص الإدارة على نشر و إعداد قوائم مالية صادقة و موثوق فيها ، حيث ابدى 76.90 % من أفراد العينة موافقتهم كما وافق بشدة 7.70 %، منها على حرص الإدارة على نشر و إعداد قوائم مالية صادقة و موثوق فيها أي أنها تحرص بشكل كبير على أن يتم الأداء المالي داخلها بكفاءة و فعالية للوصول إلى نتيجة تجعل الجميع يثق به في المقابل فقد ابدى 15.40 % حيادهم ، كما قد بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [0.493 ، 3.92] و بقيه هذا أن اتجاه العينة يتفق مع حرص الإدارة على نشر قوائم مالية صادقة و هو ما يؤكد على أهمية الأداء المالي في المؤسسة.

### العبارة 10:

يتوافق النظام المالي المطبق مع معايير المحاسبة الدولية فقد كانت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على أن النظام المحاسبي المالي المطبق بتوافق مع معايير المحاسبة الدولية على التوالي : 61.50 % ، 23.10 % أما بالنسبة المحايدين بلغت 15.40 % ، كما هو المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كل منهما على التوالي : [0.640 ، 4.07] بمعنى أن اتجاه العينة يتفق مع أن النظام المالي بالمؤسسة يتفق مع معايير المحاسبة الدولية و هذا يدل على أن المؤسسة تواكب التطورات و تتماشى معها من أجل تحقيق أفضل أداء مالي و بالتالي الأهداف المسطرة و منه من خلال نتائج المتحصل عليها نلاحظ بأن الأداء المالي الجيد يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة جاهزة للوصول إليها و هي البقاء و النمو و الاستمرارية.

### العبارة 11:

تعمل مؤسساتكم على تنويع الجهات الرقابية على أدائها المالي و الإداري ، عبر 38.50% من أفراد العينة عن قبولهم كما عبر 46.20% أيضا عن قبولهم الشديد على أن المؤسسة تعمل على تنويع الجهات الرقابية على أدائها المالي و الإداري ، في حين أبدى 07.70% حيادهم ، و 7.70% غير موافقين ، كما قد بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ 4.23 ، 0.926 ] ، و هو مايفسر لنا أن اتجاه العينة يتفق بشدة مع عمل المؤسسة على تنويع الجهات الرقابية على أدائها المالي و الإداري مايعضن لها تحسنا للأداء المالي و الإداري و بالتالي الاستمرار و النمو.

### العبارة 12:

يضمن التدقيق الداخلي لمؤسساتكم العدالة في الإفصاح عن المعلومات المالية ، حيث أبدى 61.50% من أفراد العينة المدروسة موافقتهم و 7.70% موافقتهم بشدة على أن التدقيق الداخلي بالمؤسسة يضمن الإفصاح عن المعلومات المالية بكل عدالة و هو مايعضن لنا تحسن للأداء المالي في الحاضر و المستقبل ، أما النسبة المتبقية من العينة 23.10% فقد أبدت حيادها ، و غير موافقين 7.70% كما بلغ المتوسط الحيايدي و الانحراف المعياري على التوالي : [ 3.69 ، 0.751 ] و يؤكد هذا ان اتجاه العينة يتفق مع كون التدقيق الداخلي يضمن عدالة القوائم أو المعلومات المالية الخاصة بالمؤسسة.

### العبارة 13:

يقوم محافظ الحسابات بدراسة الإجراءات الرقابية و التأكيد من تطبيقها في الواقع ، حيث أكد 69.20% من أفراد العينة على قبولهم و 30.80% على قبولهم بشدة بأن محافظ الحسابات أو ما هو معروف بالمدقق الخارجي أو القانوني بدراسة الإجراءات الرقابية و خاصة الرقابية الداخلية و التأكد من تطبيقها في الواقع من اجل تحسين الأداء المالي بالمؤسسة أي الضرورة الجيدة للقوائم المالية و بالتالي تحقيق النجاح المالي للمؤسسة ، كما بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي : [ 4.30 ، 0.480 ] و يؤكد هذا لنا أن اتجاه العينة يتفق بشدة مع قيام المحافظ الحسابات بالرقابة لتحسين الأداء المالي بالمؤسسة و الرقي بها من خلال ماتم التوصل إليه من استقراء آراء أفراد العينة المدروسة حول مساهمة الحوكمة و التدقيق في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة نلاحظ بأن لهما دور كبير في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة و بما

أن الرقابة الداخلية يلعب دور كبير في كليهما فإنها بالتالي نسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

#### العبارة 14:

يسمح للمدققين الداخليين في المؤسسة بتدقيق إستراتيجية مجلس الإدارة و مدى توجهها نحو تحسين الأداء المالي للمؤسسة ، حيث أبدى 61.50 % موافقتهم و 23.10 % موافقتهم بشدة على أنه يسمح للمدققين الداخليين بالمؤسسة لتدقيق إستراتيجية مجلس الإدارة و مدى توجهها نحو تحسين الأداء المالي بالمؤسسة ، و هو مايعزز موقف المؤسسة أمام منافسها ، و في المقابل فقد أبدى 15.40 % من أفراد العينة بالحياد ، و كما أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الانحراف المعياري على التوالي [ 0.640 ، 4.07 ] و يبين لنا هذا أن اتجاه العينة يتفق مع قيام المدققين الداخليين بالمؤسسة بتدقيق إستراتيجية مجلس الإدارة لتحسين الأداء المالي و بالتالي ضمان مركز مرموق بالمؤسسة في الحاضر و المستقبل.

#### العبارة 15 :

تساعد مراقبة التسيير على تحديد الأخطاء و المتسببين فيها، و بالتالي تقويم الخلل في نظام إن نسبة 61.50 % من أفراد العينة المدروسة قد عبروا عن موافقتهم و كذا 23.10 % عبروا عن موافقتهم الشديدة على أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يساعد على تحديد الأخطاء و المتسببين فيها أي تقويم الخلل في نظام الرقابة الداخلية و بالتالي تحسين الأداء المالي بالمؤسسة أما 7.70 % فقد كانوا محايدين و أبدى 7.7 % عدم موافقتهم الشديدة ، و بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي [ 1.037 – 3.92 ] و يفسر هذا بان اتجاه العينة يتفق مع مساهمة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة في تحديد الأخطاء و بالتالي تقويم و تصحيح الخلل في نظام الداخلية أي تفعيلها و تحسين الأداء و ضمان نتائج ايجابية.

اختبار الفرضيات :

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T العينة لتحليل عبارات الاستبيان .  
 (1)- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية العدمية: لا تلتزم المؤسسة بمكونات الرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المتعددة.  
الفرضية البديلة : تلتزم المؤسسة بمكونات الرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المتعددة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم : (17) نتائج اختبار T تلتزم المؤسسة بمكونات الرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المتعددة.

العبارة	T المحسوبة	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
الفرضية الفرعية الأولى	11.433	4.2308	0.000

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى المعنوية 0.000 اقل من 0.05 و منه تنفي الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة .

(2)- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية العدمية: لا تلعب الرقابة الداخلية دورا كبيرا في تقييم الأداء المالي في المؤسسة .  
 الفرضية البديلة : تلعب الرقابة الداخلية دورا كبيرا في تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم: (18) نتائج اختبار T إن الرقابة الداخلية تلعب دورا كبيرا في تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

العبارة	T المحسوبة	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
الفرضية الفرعية الثانية	5.165	3.8846	0.000

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05 و منه ينفي الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة.

3- اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية العدمية : لا تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي لمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية البديلة : تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي لمؤسسة محل الدراسة .

نتائج اختبار هذه الفرضية موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم : (19) نتائج اختبار T تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي لمؤسسة محل الدراسة

العبارة	T المحسوبة	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	6.245	4.0000	0.000

خاتمة الفصل الثالث :

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية بالنسبة لمؤسسة *EDIMCO* حاولنا من خلال هذا الفصل

الإجابة على الإشكالية الدراسة والمثلة في :

كيف نساهم الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية *EDIMCO*، و تطرقنا إلى

تحليل الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة بإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان و ذلك من اجل معرفة

آراء أفئدة العينة حول مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و هذا لغرض تحسين الادائها المالي فقد أخذ التحليل المالي مختلف أدواته أهمية بالغة في التحليل البيانات المالية للمؤسسة و ذلك في مجال تقييم و وضعيتها المالية. و من خلال قدرته على تحديد نقاط القوة و كذلك نقاط الضعف في المؤسسة حيث أنها تساعد على أخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين مختلف الاختلالات المتعلقة بالتسيير داخل المؤسسة.

و قد هدفت هذه المذكرة إلى دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات بصفة عامة و المؤسسة EDIMCO بصفة خاصة ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل الوضعية المالية مع تقديم استمارة من أجل تفصي حقيقة الإشكالية المبورة ، حيث تم توزيعها على موظفين قسم التدقيق الداخلي

و استخدام الباحثة البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات و قد كانت نتائج البحث ان المدقق الداخلي يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة و توفير معلومات محاسبية و مالية ذات نوعية.

**الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي – الأداء المالي – تقييم الأداء المالي.**

## الإهداء

الحمد لله و مهما حمدناه فلن نستوفي حمده  
و الصلاة و السلام على اشرف خلق و بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع  
إلى كل من كان سر نجاحي في هذه الحياة

الذي تعب في سبيل راحتي و بذل الغالي و النفيس من اجل سعادتني  
الذي احمل اسمه بكل فخر و احن له طوال العمر أبي العزيز  
حفظه الله و رعاه

إلى نبع الحنان و أجمل ما في الحياة إلى التي سهرت و تعبت و كدت  
من اجل وصولي  
إلى ما إنا عليه أمي الغالية حفظها الله و رعاها و أطال عمرها

إلى الذي أمدني بالعون و كان لي السند في مشواري الدراسي  
زوجي شريف

إلى فلذة أكبادي فاطمة الزهراء و محمد حفظهما الله  
إلى إخوتي و أخواتي سدد الله خطاهم و حفظهم و رعاهم  
إلى أبنائهم و بالأخص أمين مع تمنياتي له بالنجاح في شهادة  
البكالوريا

شكر و التقدير

كر الله القدير الذي خلق بقدرته منيرهم  
بأحكامه و أعزهم بدينه و أكرمهم بنبيه  
صلى الله عليه و سلم

إلى من لا يكفيه كل الكلام نتقدم بجزيل الشكر  
و التقدير و العرفان إل الأستاذة المشرفة

موساوي مباركة

التي ساندتني على الإنجاز هذه المذكرة  
إلى كل عاملي و عمال مؤسسة  
و خاصة مدير

إلى فرائبه



" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"??

\*صدق الله العظيم\*

سورة البقرة- آية رقم 32

### مقدمة الفصل الأول:

إن إدارة الشركات تعتبر بمثابة و كيل عن أصحاب المصلحة خاصة المساهمون، و إن الإدارة منوطا بها بتصميم و تشغيل أنظمة فعالة للرقابة الداخلية لضمان و إعداد قوائم مالية خالية من الأخطاء، و نظرا للمردود الايجابي للرقابة الداخلية على مصداقية القوائم المالية ، فقد شهد مطلع القرن 21 اهتمام كبيرا من جانب المتعاملين حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي شركة بمثابة خطا دفاع يحمى مصالح المساهمين بصفة خاصة و كافة الأطراف ذات الصلة بالشركة. و ارتئينا في هذا الفصل ... و تم تقسمه الى ثلاثة مباحث.

### المبحث الأول:

### المبحث الثاني:

### المبحث الثالث:

### المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية:

ظهرت الرقابة الداخلية نتيجة تطور النشاط الاقتصادي و زيادة حجم الشركات و ندرة المواد الاقتصادية المتاحة و لذلك تعتبر الرقابة الداخلية بمثابة الضمان الذي يساهم في التحكم في المؤسسة و الحفاظ على ممتلكاتها و كما تهدف إلى كشف الأخطاء و إعطاء طرق تصحيحها.

### المطلب الأول: نشأة الرقابة الداخلي و مراحل تطورها:

**1- نشأة الرقابة الداخلية<sup>1</sup> :** نبعث الحاجة إلى رقابة عمل الغير من قديم الزمان حيث كان العمل و الاحتفاظ بالأصول يخاط به إلى أفراد لحساب الدولة و تطلب الأمر الرقابة على عمل هؤلاء الأفراد حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول و تسجيل تحركات هذه الأصول , كما إن الأفراد ملاك الأرض أو القائمون بالتسويق كانوا في حاجة إلى من يقوم بالرقابة على الأعمال التي يقوم بها العاملون لحسابهم في التسجيل و الاحتفاظ بالأصول نيابة عنهم, و بذلك فان ظهور الوظيفة الرقابية و تحقيقها مر بعد مراحل تبدأ من قبل سنة 1500 ميلادي و التي فيها كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين و بواسطة أشخاص مستقلين يتولى كل منهم التسجيل لنفس العمليات مستقلا عن الآخر و هذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما, و بالتالي يمنع التلاعب و الاختلاس, فالوظيفة الرقابية كانت تحقق داخليا و ليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع, و بتطور النشاط التجاري و ازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري و استعمال أماكن جديدة تطلب الأمر محاسبة العائدين من قباطنة السفن و العائدين بالثروات من الدنيا القديمة للقارة الأوروبية فتطلب الأمر استخدام مراجعين لغرض محاسبة قباطنة السفن هذه و منع اختلاس هذه الثروات فالرقابة و جدت في هذا الوقت للتحقق من أمانة الأشخاص الذين عهد إليهم المسؤوليات المالية.

ومن سنة 1500 إلى 1850 اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثروة الصناعية و ظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاسات و التلاعب, و ازدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة, و كانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية, إلا أن هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات الرقابة و أدواتها تحقق في خلال هذه المرحلة, حيث كان هنالك اعتراف عام بضرورة وجود نظام محاسبي منظم لغرض الدقة في التقرير و من التلاعب و الاختلاس, نشير إلى تغير هام و هو القبول العام للحاجة إلى استعراض مستقل للنواحي المالية سواء للمشروعات الكبيرة أو الصغيرة.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح محمد صحن، محمد السيد سريا: الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي، دار النشر مطبعة التوني 1998 م، ص 09.

أما في الفترة ما بعد 1850 فقد كانت هناك تغيرات اقتصادية هامة أدت إلى ظهور المشروع الكبير الحجم و بروز الشركات المساهمة و انتقلت الإدارة من أفراد إلى مهنيين و أصحاب حراس المال غائبون عن الإدارة و بالتالي انصب اهتمامهم على سلامة المحافظ على رأس المال و بالتالي اعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي.

## 2-العوامل التي ساهمت في تطور الرقابة الداخلية:

إن التطور الذي عرفه نظام الرقابة الداخلية نتج بسبب جملة من العوامل أهمها:

### اتساع حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها:

أدى اتساع حجم المؤسسة وتشعب نشاطها إلى صعوبة إدارتها بسبب تعدد عملياتها وتنوع مشكلاتها وتشعب بنائها التنظيمي وتعقده، واستخدام عدد كبير من العاملين مما أد إلى فقدان الصلة المباشرة المعتمدة في المؤسسات عندما كان حجمها صغيرا من ناحية ، وإلى الاعتماد على تقارير إدارية وكشوف مالية وإحصائية تهدف إلى تلخيص الأحداث الجارية وترجمتها إلى أرقام يمكن من خلالها تتبع العمليات والرقابة على نواحي الأنشطة المختلفة من ناحية آخر ، ولكي تؤدي هذه الوسائل أهدافها وغاياتها لا بد من التأكد من صحة ما تتضمنه هذه التقارير والكشوف وخلوها من أي خطأ أو تدليس.<sup>1</sup>

اهتمام الإدارة العليا ورغبتها في التأكد من قيام إدارات المؤسسة بتنفيذ المخطط لهم لتحقيق الأهداف العامة في حدود الاختصاصات المفوضة لهم، والتأكد من حماية أموال المؤسسة من التلاعب والغش.<sup>2</sup>

### اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات :

وهذا نراه جليا في شركات المساهمة حيث انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم، لذلك نراهم يسندون الإدارة إلى عدد منتخب عنهم ممثل في مجلس الإدارة، هذا الأخير لا يمكنه إدارة المؤسسة.

بمفرده، لذلك يفوض السلطة والمسؤولية إلى إدارات المؤسسة المختلفة، ويقوم بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة من خلال وسائل وإجراءات الرقابة الداخلية التي تطمئن مجلس الإدارة سلامة العمل بالشركة.<sup>3</sup>

### حاجة الإدارة إلى بيانات دورية دقيقة:

<sup>1</sup> - آلان عجيب مصطفى هلندي، ثائر صبري محمود الغبان: دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني، دراسة تطبيقية .على عينة من المصارف في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، العراق، شتاء 2010، ص 6 .

<sup>2</sup> - سامي محمد الوقاد، لؤي محمد الوديان : تدقيق الحسابات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010. ص 169

<sup>3</sup> - آلان عجيب مصطفى هلندي، ثائر صبري محمود الغبان: دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني، دراسة تطبيقية .على عينة من المصارف في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، العراق، شتاء 2010، ص 6 .

لابد لإدارة المؤسسة من الحصول على تقارير دورية عن أوجه النشاط المختلفة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة المؤسسة في المستقبل، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال توافر نظم رقابية سليمة تطمئن إدارة عن صحة التقارير التي تقدم لها والتي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.

### تحول مهنة التدقيق الخارجي للحسابات إلى تدقيق اختباري :

حيث كان مدقق الحسابات الخارجي يقوم بتدقيق تفصيلي للعمليات المحاسبية كافة، أما الآن ومع تطور حجم المؤسسات فقد أصبح من غير الممكن القيام بتدقيق تفصيلي بل أصبحت تقوم وتعتمد على الاختبارات والعينات، وهذا يتحدد على ضوء نتائج قيام مدقق الحسابات بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة<sup>1</sup> زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية لمواكبة التطورات التقنية واستخدام الحاسبات الالكترونية وزيادة مهمة ومسؤولية الرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

### 3- تطور مفهوم الرقابة الداخلية

يمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور مفهوم الرقابة الداخلية وهي:<sup>2</sup>

#### 3-1 المرحلة الأولى: وهي مرحلة الرقابة الشخصية حيث انحصرت تعريفها على مجموعة من الوسائل التي تكفل

الحفاظ على النقدية من السرقة أو الاختلاس، ثم امتدت لتشمل بعض الموجودات الأخر أهمها المخزون.

#### 3-2 المرحلة الثانية: فهي مرحلة الضبط الداخلية، وبموجبها اعتبرت بمثابة مجموعة من الوسائل التي تبناها المؤسسة

لحماية الموجودات، وكذلك لضمان الصحة الحسائية للعمليات المثبتة بالدفاتر والسجلات.

#### 3-3 المرحلة الثالثة: هي مرحلة الكفاءة إنتاجية، حيث اتسع المفهوم ليشمل أساليب الارتقاء الكفاءة الإنتاجية

و يمكن ملاحظة ذلك من خلال المعيار رقم "AU 320" الصادر عن (AICPA) المعد الأمريكي للمحاسبة

(الأمريكيين) حيث عرفت بأنها الخطة التنظيمية وجميع الطرق والإجراءات التي تضعها الوحدة لحماية جودتها

وفحص صحة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة إنتاجية و تشجيع الالتزام بما تقتضيه

السياسات الإدارية الموضوعة.

#### 3-4 المرحلة الرابعة:

مرحلة هيكل الرقابة الداخلية، وفيها تم استبدال مصطلح الرقابة الداخلية بهيكل الرقابة

الداخلية. باعتبار أن هذا الأخير أكثر شمولاً، وقد وضع تعريف جديد حيث اعتبرت بموجبه مجموعة من

السياسات والإجراءات الموضوعة بما يوفر تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة سوف يتم تحقيقها، ووفقاً

لهذا التقرير يتكون هيكل الرقابة الداخلية من ثلاثة عناصر هي: بيئة الرقابة، النظام المحاسبي، الإجراءات

الرقابية، ووفقاً لمعايير (SAS NO 78) تتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر هي :

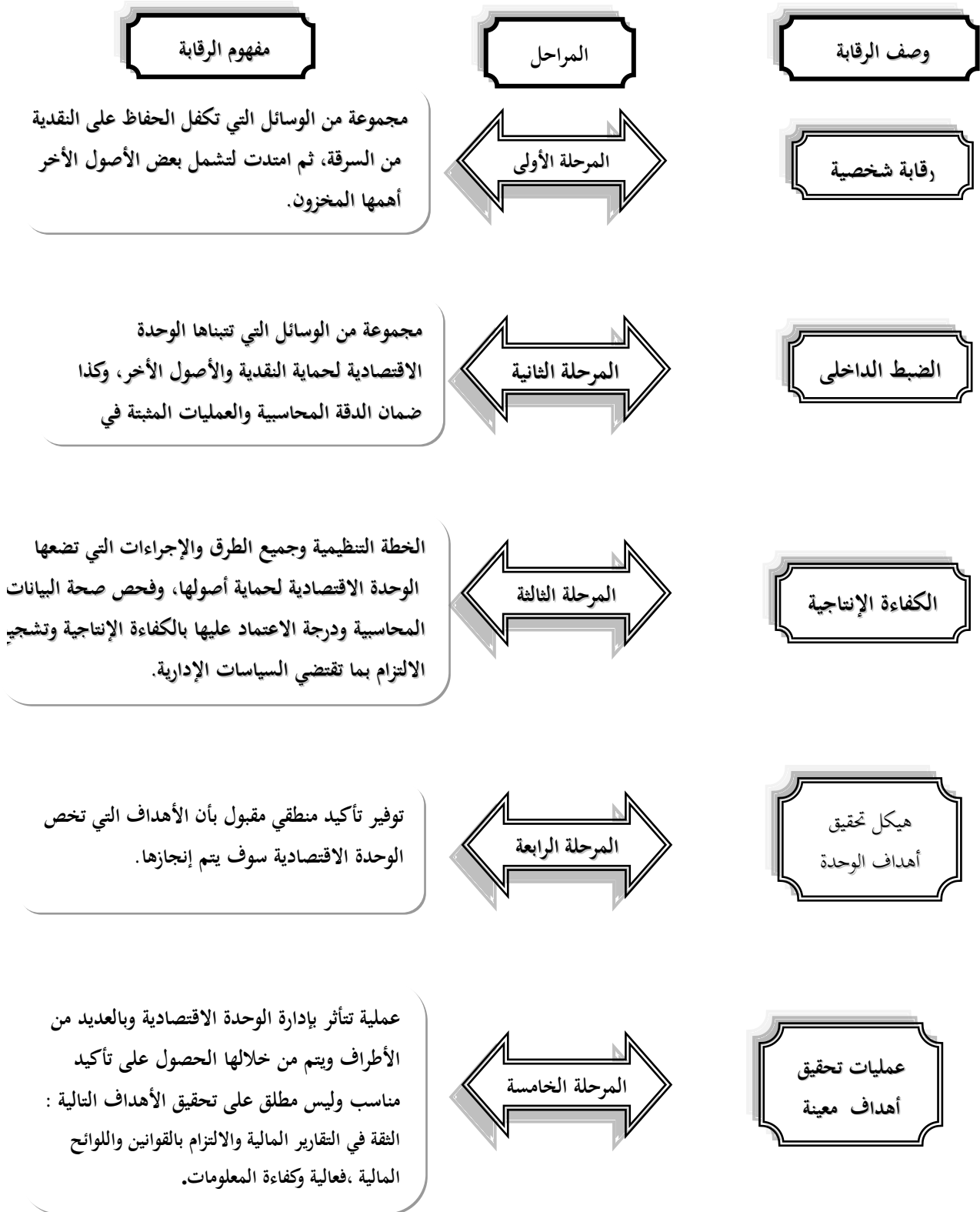
<sup>1</sup> المرجع السابق: ص1.

2 سامي محمد الوقاد، لؤي محمد الوديان : تدقيق الحسابات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010. ص 169.

3- حسين احمد دحدود-حسين يوسف القاضي ص 273.

بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات، والاتصالات المتابعة. ويمكن تسمية هذا التطور في مفهوم الرقابة الداخلية بالمرحلة الخامسة من مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية. حيث تغير المفهوم من هيكل الرقابة إلى إجراءات وعمليات.

الشكل رقم (1-1) مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية



المصدر: آلان عجيب مصطفى هلندي، نادر صبري محمود الغبان، مرجع سبق ذكره، ص. 6

### المطلب الثاني: طبيعة الرقابة الداخلية:

إن الرقابة الداخلية ليست هامة لأغراض الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والمالية للمنظمة فقط ، إنما هي جوهرية لإدارة المنشأة ، حيث أن كافة الأشخاص سواء المراجعين الخارجيين إلى المجلس

الإدارة إلى المساهمين في الشركات إلى الحكومة لد بهم اهتمام بضوابط الرقابة الداخلية ففي كثير من أجزاء العالم أكد المنظم بين على أهمية الرقابة الداخلية عن طريق إلزام الإدارة بعمل تقارير سنوية عامة بشأن فعالية ضوابط للرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

### تعريف الرقابة الداخلية:

تعتبر لرقابة الداخلية مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنشأة و لضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها ، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعية.

ولقد عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه (نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنشأة من اجل تمكين إدارة المنشأة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها).

كذلك يمكن أن تعرف الرقابة الداخلية بأنها (الخطة التنظيمية والإجراءات والوسائل المتبعة من قبل إدارة المنشأة للمحافظة على أصول المنشأة والتأكد من صحة البيانات المحاسبية وزيادة الكفاءات الإنتاجية وزيادة الالتزام بالسياسات المحاسبية) ، ومن التعريف السابق نجد أن نظام الرقابة الداخلية يتضمن عدد من الأهداف منها:

- 1- توفير الحماية اللازمة لأصول المنشآت.
- 2- توفير الدقة في البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها .
- 3- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 4- التحقق من الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية.
- 5- تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.

يعد هذا التعريف شامل حيث أنه يتضمن أنظمة الضبط الداخلي والتدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة المالية وغير المالية وذلك لتحقيق الرقابة الوقائية لمنع الأخطاء والغش والتلاعب والسرعة في اكتشافها عند الحدوث كذلك السيطرة على مواطن الإسراف في استخدام الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الإنتاجية<sup>2</sup>، وقد عرف المعيار رقم (400) نظام الرقابة الداخلية (بأنه كافة السياسات

1- امين السيد احمد لطفي التطورات الحديثة في المراجعة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، . 2008م، ص282.

2- د / غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، در الميسرة للشرو التوزيع عمان، الأردن 2006م، ص206.

والإجراءات ( الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة للعمل، والمتضمنة الإلتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وثمينة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### إن الرقابة الداخلية تعني:

العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف فيما يتعلق بما يلي:

1- موثوقية تقديم التقارير المالية.

2- فاعلية وكفاءة العمليات.

3- الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة.

وينبع ذلك إن الرقابة الداخلية يتم تصميمها وتنفيذها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق أي من الأهداف السابقة<sup>2</sup>، (الفرنسية تعرف OECD) وعلى حسب منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين نظام الرقابة الداخلية هي مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة.

من أجل تحقيق الهدف المتعلق، بضمان الحماية لإبقاء الأصول و نوعية المعلومات و تطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة و يبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل دوام العناصر السابقة<sup>3</sup>.

و طبقاً للجنة المنظمات الراعية المعروفة بلجنة تراويدي [Committee of sponsoring Organization of The Tread way commission (coso)] تم تعريف الرقابة الداخلية على أنها عملية

<sup>1</sup> - د/طارق عبد لعال موسوعة معايير المراجعة الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2006م ، الجزء الثاني.

<sup>2</sup> - احمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق و التأكيد الدولية وقواعد وأخلاقيات المهنة، دار للنشر والتوزيع الصفاء عمان الأردن 2008 ص98.

<sup>3</sup> التهامي طاهر + مسعود صديقي المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري + الممارسات التطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2005م، ص85.

تتأثر وتنتج عن طريق مجلس إدارة المنشأة وإدارة ها وإفراد [Reasonable Assuring] آخرين مصممه لتوفير تأكيد معقول يهدف تحقيق عديد من الأهداف في المجالات التالية:

فعالية وكفاءة الأعمال وإمكانية الاعتماد على التقرير المالي والالتزام بالقوانين والتعليمات واجبه التطبيق بالإضافة إلى حماية الأصول ضد احتيازتها واستخدامها أو التصرف فيها بشكل غير مصرح ويعكس ذلك التعريف عدة مفاهيم أساسية.

1-الرقابة الداخلية هي عملية Process: فالرقابة الداخلية ليست احد الأحداث أو الظروف وإنما هي مجموعة التصرفات التي تدير بموجبها الإدارة أعمال الشركة.

2-الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد Effected by people: فمجلس الإدارة والإدارة والعمالين الآخرين في أي منشأة يؤثرون في الرقابة الداخلية، فأفراد أي منشأة يحققونها عن طريق ما يملونه ويقولونه فالأفراد يضعون أهداف المنشأة كما يضعون أيضا آليات الرقابة محل التفعيل.

3-الرقابة الداخلية يمكن أن يتوقع أن توفر فقط تأكيد معقول [Reasonable Assuring]:

حيث يتأثر تفعيلها بالقيود الكامنة في كافة نظم فالرقابة الداخلية لا توفر تأكيداً للرقابة الداخلية ، تلك القيود تتضمن حقيقة أن الحكم البشري يمكن أن يكون على خطأ وقد يحدث انتهاك للرقابة الداخلية بسبب الفشل البشري على سبيل المثال الخطأ البسيط.

وقد يتم تجنب ضوابط الرقابة الداخلية عن طريق التواطؤ عن طريق [Ollusion] فردين أو أكثر وأخيراً فإن الإدارة يمكن إن يكون لديها المقدرة على تحطيم نظام الرقابة الداخلية.

4-الرقابة الداخلية يتم وضعها وتفعيلها لتحقيق الأهداف في احد أو أكثر من ثلاث المجموعات المنفصلة التالية :

(أ) - الأعمال [ Opération ] المرتبطة بالاستخدام الفعال والكفاء لموارد المنشأة.

(ب)-التقرير المالي [ Financial Reporting ]:المرتبط بإعداد القوائم المالية المنشورة الممكن الاعتماد عليها.

(ج)-الالتزام [ Compliance ] : المرتبط بالالتزام المنشأة بالقوانين واللوائح واجبة التطبيق.

(د)-حماية الأصول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أمين السيد أحمد لطفي، للتطورات الحديثة في المراجعة المرجع سبق ذكره ، ص 253.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية الرقابة الداخلية:

أهداف الرقابة الداخلية: أجمعت التعاريف التي أوردناها سابقاً لنظام الرقابة الداخلية على إن الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي :

### 1-التحكم في المؤسسة :

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة ينبغي عليها تحديد أهدافها، هياكلها . طرقها وإجراءاتها من اجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها ، والمساعدة في خلق رقابة على مختلف لعناصر المراد التحكم فيها.

### 2- حماية الأصول:

إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول الاستثمارات، المخزونات ، الحقوق إن هذه الحماية تمكن للمؤسسة من الإبقاء أو المحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة .

### 3- ضمان نوعية المعلومات:

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

- تسجيل العمليات من المصدر في اقرب وقت ممكن.
- إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها.
- ترتيب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة.
- احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من اجل تقديم المعلومات المحاسبية .

- توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لهما .

### 4- تشجيع العمل بكفاءة:

أن أحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها

عند حدودها الدنيا ، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطى للإدارة بعض الضمانات فقط يعطي تحسناً في مردودية المؤسسة.

5- **تشجيع الالتزام بالسياسات:** أن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المدير، لانتشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها وينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية :

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه.
- يجب أن يكون واضحاً مفهوماً.
- يجب أن تتوفر وسائل التنفيذ.<sup>1</sup>
- يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.

### 6-أهمية الرقابة الداخلية :

يمكن إبراز أهمية الرقابة الداخلية فيما يلي:

مثل الرقابة الداخلية عنصراً مهماً في نظام حوكمة المؤسسات والقدرة على إدارة المخاطر، كما تعد الأساس الذي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز حماية قيمتها، فتوفر الرقابة الداخلية الفعالة في المؤسسة يعطيها ميزة تنافسية حيث يمكن المؤسسة من إدارة المخاطر بشكل فعال.<sup>2</sup>

✓ إن دراسة الرقابة الداخلية مرحلة أساسية بالنسبة لمهمة المدقق، حيث يعتمد على نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية لتحديد الاختبارات التي سيقوم بها حيث تتيح له معلومات مالية تساعد على تحديد أنواع الأخطاء المحتملة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

<sup>1</sup> - التهامي طواهي+مسعود صديقي مرجع سبق ذكره ص، 21 - 92.

<sup>2</sup> - دليل الممارسات الجيدة الدولية: تقوم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، إصدار الإتحاد الدولي للمحاسبين يونيو 2012، ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، رمضان .

✓ إن فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة يتوقف على نجاح، كفاءة، فعالية، رقابة، متابعة وتقييم أداء ما تقوم به المؤسسة من أنشطة وبرامج، بالإضافة إلى زيادة كفاءة أداء العاملين في المؤسسة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم، زيادة إلى مد تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعية من قبل أنشطة وبرامج المؤسسة والمساعدة على اكتشاف الانحرافات والأخطاء، عند تنفيذ أنشطة وبرامج المؤسسة قبل وقوعها حتى يمكن تعيينها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.<sup>1</sup>

✓ إن أهمية الرقابة الداخلية للإدارة تتمثل في أنها أداة تمكنها من التأكد من حسن تنفيذ السياسات المالية الموضوعية، وبالتالي تحقيق الأهداف المتعلقة بمصادقية القوائم المالية ودقة التقارير المالية المقدمة إليها لحماية أصول المؤسسة من التلاعب وسوء الاستخدام، إذ يتطلب من إدارة تقييم هذا النظام لمعرفة نقاط الضعف والعمل على تصحيحها وعلاجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص-ص 75-76

<sup>2</sup> - فايز مرزوق حمد صغفك العازمي: دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية، الكويتية دراسة ميدانية، 2012، ص 19.

المبحث الثاني: منهجية الرقابة الداخلية

المطلب الأول: وظائف و أنواع الرقابة الداخلية:

1- وظائف وأنواع الرقابة الداخلية:

1-1- وظائف الرقابة الداخلية : يمكن إبراز وظائف الرقابة الداخلية كما يلي<sup>1</sup>

- وظيفة وقائية: وتهدف إلى:

✓ حماية أصول المؤسسة من الضياع والسرقة والاختلاس وسوء الاستعمال.

✓ التأكد من دقة البيانات والمعلومات المالية المدونة بالدفاتر والسجلات، عن طريق محاولة منع

الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة، والغش لضمان الثقة في إمكانية الاعتماد عليها قبل اتخاذ

القرارات أو رسم أي خطط مستقبلية.

1-2- وظيفة ارتقائية: وتهدف إلى:

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية بتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة..

1-3- وظيفة إحصائية: وتهدف إلى:

✓ ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة.

2- أنواع الرقابة الداخلية : يمكن تحديد أهم العناصر التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية وهي:

✓ الرقابة المحاسبية .

✓ الرقابة الإدارية .

✓ الضبط الداخلي.

2-1. الرقابة المحاسبية: وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لاختبار

البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات، ودرجة الاعتماد عليها، ويضم هذا النوع وسائل متعددة

منها على سبيل المثال:

✓ إتباع نظام القيد المزدوج.

✓ استخدام حسابات المراقبة الإجمالية وإتباع موازين مراجعة دورية وإتباع نظام المصادقات.

✓ اعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول ووجود نظام مستندي سليم، وإتباع نظام التدقيق

الداخلي وفصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بإنتاج والتخزين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دليل الرقابة المالية للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، دليل الرقابة الداخلية، الجزء التاسع، على الرابط.

www.arabosai.org/upload/rapport-29-ar.pdf، تاريخ الإطلاع الاثنين 02 مارس 2014، على الساعة 14:00، ص 220.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله : التدقيق والرقابة في البنوك، منشور بدعم من معهد الدراسات المصرفية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 163.

2 ± 1 عناصر الرقابة المحاسبية: تتمثل عناصر الرقابة المحاسبية فيما يلي:<sup>1</sup>

- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المؤسسة.
- وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المؤسسة.
- وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المؤسسة وفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
- وضع نظام لمراقبة وحماية المؤسسة وأصولها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له، ومن ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك.
- محاسبة المسؤولين عن أصول المؤسسة مع نتائج الجرد ، وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات، سجلات الفعلية للأصول الموجودة في حيازة المؤسسة على أساس دوري، ويتبع ذلك ضرورة فحص ودراسة أسباب أي اختلافات قد تكشفها هذه المقارنة.
- وضع نظام لإعداد موازين المراجعة بشكل دوري للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة.
- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المؤسسة.

2 ± 2 أدوات الرقابة المحاسبية: لتحقيق أهداف الرقابة المحاسبية يمكن استخدام العديد من الأدوات أهمها:<sup>2</sup>

- المراجعة المستندية.
- المراجعة الفنية.
- الرقابة المالية.
- المراجعة الداخلية.
- الضبط الداخلي.
- النظام المحاسبي.

2-2- الرقابة الإدارية :

وهي تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية، والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، ومن أهم وسائل تحقيق هذه الأهداف ما يلي:

- الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا :مرجع سبق ذكره،ص80.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص81.

- الموازنة التخطيطية (التقديرية).
  - استخدام أساليب الرقابة على الجودة.
  - التكاليف المعيارية.
  - تقارير الأداء وإجراء التحليل المالي للبيانات، واستخدام نظام التقارير الدورية لضمان تدفق المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.
  - استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين.<sup>1</sup>
- 2-2-1- عناصر الرقابة الإدارية: وتمثل في:<sup>2</sup>
- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمؤسسة وكذا الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد على تحقيق الأهداف العامة الرئيسية، ومع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها .
  - وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المؤسسة لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.
  - وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المشروع على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة.
  - وضع نظام خاص للسياسات والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المؤسسة للاسترشاد بها ومنها سياسات وإجراءات الشراء، البيع والإنتاج بالإضافة إلى سياسات التوظيف والترقي بالنسبة للعاملين وإجراءات التسعير لمنتجات المؤسسة وقواعد تنفيذ السياسة المالية في المؤسسة.
  - وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يتضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المؤسسة وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إليه من نتائج، وعلى أساس أن أي قرار لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة، وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ مثل هذا القرار.

### 2-2-2- أدوات الرقابة الإدارية:

لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية يمكن استخدام العديد من الأدوات أهمها:<sup>3</sup>

- الموازنات التخطيطية.
- التكاليف المعيارية.
- موازنة البرامج والأداء.

<sup>1</sup>- زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>2</sup> محمد السيد سرايا: مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>3</sup> لمرجع السابق: ص 82.

-دراسة الوقت والحركة.

-التقارير الدورية.

-نظم تأهيل وتدريب العاملين.

-الإحصائيات والرسوم البيانية.

خرائط التدفق.

### 2 2 - الضبط الداخلي:

ويهدف إلى حماية أصول المؤسسة من الضياع، السرقة وسوء الاستعمال، ويقصد به ذلك النظام وما يرتبط به من وسائل وإجراءات تهدف إلى ضبط عمليات المؤسسة ومراقبتها تلقائياً بصورة مستمرة ويعتمد نظام الضبط الداخلي على تقسيم العمل؛ تحديد الواجبات، الاختصاصات والمسؤوليات وبالتالي تعتمد أسس الضبط الداخلي على الفصل بين اختصاصات كل من الفصل بين الوظائف المتعارضة الإدارات التي تقوم بتنفيذ العمليات والإدارات التي تقوم بالمحاسبة على العمليات والإدارات التي تختص بالمحافظة على الأصول كما يشتمل الضبط الداخلي مجموعة من القواعد تقسم إلى ثلاث مجموعات هي:<sup>1</sup>

2 2 1- قواعد إدارية: وتمثل في مجموعة الإجراءات التي تحقق الرقابة من خلال تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بهدف تكامل الجهود المبذولة وعدم تضاربها، ووضع الإجراءات التفصيلية التي تحدد خطوات أداء جميع عمليات المؤسسة، وتغيير الواجبات الموكلة للعاملين من وقت لآخر.

### 2-2-2- قواعد محاسبية:

وتشمل مجموعة الإجراءات التي تزيد من فعالية النظام المحاسبي في الرقابة على عمليات المؤسسة وحماية أصولها ومن أهمها التسجيل الفوري للعمليات بالدفاتر واستخدام حسابات المراقبة، عمليات المؤسسة وحماية أصولها الإجمالية، وإجراء المراجعة الدورية للدفاتر والسجلات وإجراء المطابقات بين الأرصدة الفعلية للأصول وأرصدها الدفترية.

### قواعد عامة:

وتتضمن مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة ومن أهمها التأمين على تلك الأصول واستخدام وسائل الرقابة الحدية والرقابة المزدوجة، بمعنى وضع حدود متدرجة لسلطات التصريح بالعمليات، واشتراك أكثر من موظف في أداء العملية كما تشمل التفتيش المفاجئ على أعمال وفروع المؤسسة.

<sup>1</sup> دليل الرقابة المالية للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

### المطلب الثاني: مكونات الرقابة الداخلية .

لقد أكد معيار التدقيق الدولي 315 إن الرقابة الداخلية تتكون من خمسة عناصر كما إن تقسيم الرقابة الداخلية إلى خمسة عناصر يوف

ر إطارا مفيدا للمدققين<sup>1</sup> بالإضافة إلى تقرير لجنة COSO أو التي تبنته معظم الجهات المهنية فالرقابة الداخلية تشمل على خمسة فئات من الرقابة تصممها وتنفذها الإدارة من أجل توفير تأكيد مناسب على تحقيق الأهداف الدائمة للرقابة الداخلية وضمان السير الحسن للمؤسسة بشكل مستمر ودائم، وهذه العناصر أو المكونات هي:

#### 1- بيئة الرقابة:

وهي تعني الموقف العمومي للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وعلى وجود نظام رقابة فعال باعتبارها تؤثر على فعالية بعض إجراءات الرقابة

<sup>1</sup>، أحمد حلمي جمعة: تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008-ص101.

وتتضمن العوامل التي تعكس بيئة الرقابة مثل : وظيفة مجلس الإدارة و اللجان التابعة له ، فلسفة الإدارة و أسلوب التشغيل، هيكل التنظيم للمؤسسة و نظام الرقابة الإدارية<sup>1</sup>.  
وتشمل بيئة الرقابة المكونات الفرعية التالية:<sup>2</sup>

### 1-1- القيم الأخلاقية والاستقامة :

هي نتاج لأخلاقيات النظام ومعايير السلوكية، والكيفية التي يتعامل بها وتشمل الإجراءات التي تتخذها الإدارة لإزالة أو التقليل من المخدرات التي تشجع الأفراد على التورط بتصرفات غير شريفة أو غير قانونية أو غير أخلاقية، ما تتضمن توصيل القيم الأخلاقية والسلوكية إلى الأفراد عن طريق سياسات موضوعة وسلوك جيد.

### 1-2- الالتزام بالكفاءة :

وتتمثل الكفاءة في المعرفة والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال التي تحدد عمل الفرد، وتتضمن أيضا اعتبارات الإدارة لمستويات الكفاءة لعمل محدد وكيف تترجم هذه المستويات إلى المهارات والمعرفة اللازمة.

### 1-3 وظائف مجلس الإدارة لجان المنبثقة عنه خاصة لجنة المراجعة:

يتمثل مجلس الإدارة الجيد بالمجلس الذي يعمل بشكل مستقل عن الإدارة، ويقوم أفراده بمتابعة أنشطة الإدارة وفحصها بتفويض الإدارة بمسؤولية الرقابة الداخلية، ويكون مسئولا عن تقديم تقويمات مستقبلية منتظمة لنظام الرقابة ، الداخلية الموضوع من قبل الإدارة مجلس الإدارة الفعال والموضوعي غالبا ما يستطيع تقليل الاحتمال إن تقوم الإدارة بتجاهل الضوابط الموجودة لمساعدة المجلس على الإشراف ووضع التقارير المالية في المؤسسة، كما تقوم بالاتصال المستمر بكل من المراجعين الداخليين والخارجين ما يسمح للمراجعين و المديرين من مناقشة المسائل التي ترتبط بأمانة الإدارة وتصرفاتها.

### 1-4 فلسفة الإدارة وأساليب التشغيل المنفذة لهذه الفلسفة :

تقدم الإدارة عبر نشاطاتها دلالات واضحة للموظفين حول أهمية الرقابة الداخلية، ففهم فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل يساعد المراجع على فهم موقف الإدارة من الرقابة الداخلية.

### 1-5 الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروعه وأساليب تحديد السلطة والمسؤولية:

<sup>1</sup> - عطا الله أحمد سويلم الحسيان : التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص96.

<sup>2</sup> - حسين أحمد دحلوج، حسين يوسف القاضي: مرجع بق ذكره، صص283-384.

فمن الضروري أن يفهم المراجع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأن هذا يحدد خطوط السلطة والمسؤولية، ويساعده على التعرف على الإدارة و العناصر الوظيفية للعمل ويدرك كيف يتم تطبيق الضوابط الرقابية.

### 1-6 نظم الرقابة الإدارية:

تمثل بما في ذلك وظيفة المراجعة الداخلية وسياسات تعيين وتشغيل الأفراد وإجراءاتها، والفصل بين هذه الواجبات والنظم التي تتضمنها المذكرات من الإدارة العليا بخصوص أهمية الرقابة و الأمور المرتبطة بها، والخطط التشغيلية والتنظيمية، وتوصيف عمل الموظفين والسياسات المرتبطة بها.

### 1-7 سياسات الموارد البشرية في المؤسسة وممارساتها :

حيث يشكل الأفراد أهم نواحي الرقابة الداخلية، فإن كان الموظفون أكفاء وجديرين بالثقة فيمكن ألا توجد عناصر الرقبة الأخرى، ومع ذلك يمكن أن تبقى القوائم المالية موثوقة، فالأفراد الأمناء والأكفاء قادرون على تقديم أداء بمستوى رفيع حتى مع وجود القليل من الضوابط، في المقابل ومع وجود العديد من الضوابط دون وجود أفراد أمناء وأكفاء فهذا يؤدي إلى تخفيض جودة النظام الى المستوى ضعيف جيدا لذا يجب أن يكون في المؤسسة نظام جيد يتعلق بتعيين الأفراد، تقويمهم، ترقيةهم، منحهم مكافآت لأن مثل هذه الأمور تعتبر جانبا هاما، في هيكل الرقابة الداخلية.

### 2- تقييم المخاطر:

تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة، سواء من مؤثرات الداخلية أو الخارجية كما يعتبر أهداف ثابتة و واضحة للمؤسسة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل، ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها<sup>1</sup>.

### 3-أنشطة الرقابة :

وتتمثل في السياسات والإجراءات بالإضافة إلى السياسات و الإجراءات الخاصة بمكونات الأربعة الأخرى التي اعتمدها الإدارة لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويوجد العديد من الإجراءات الرقابية في المؤسسة إلا أن أهم هذه الأنشطة هي<sup>2</sup>:

### 1-3 الفصل الملئ بين الواجبات:

<sup>1</sup> عطا الله أحمد سويلم الحسيان: مرجع سبق ذكره، ص.57.

<sup>2</sup> حسين أحمد دحلوج، حسين يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص.286-289

هناك أربعة إرشادات عامة ذات أهمية خاصة بالنسبة لمراجعي الحسابات تتعلق بالفصل الملائم بين الواجبات من أجل منع الخطأ والتلاعب وهي:

### ❖ الفصل بين حيازة الأصول والمحاسبة عنها:

وهذا من أجل حماية المؤسسة من الاختلاس و القيام الشخص بتأدية الوظائفين معا قد يخول له التصرف بالأصول لأغراض شخصية وبالتالي يقوم بتعديل التسجيلات ليعيد نفسه عن المسؤولية.

### ❖ الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية وحيازة ما يرتبط بها من أصول: فمن الأفضل منع

الأشخاص اللذين يتمتعون بسلطة إقرار العمليات المالية من أن يكون لهم سلطة على الأصول المتعلقة بهذه العملية.

### ❖ الفصل بين الواجبات في إطار تكنولوجيا المعلومات: ففي حالة التشغيل الإلكتروني للبيانات

يجب الفصل بين ما يلي:

- ✓ محلل النظم .
- ✓ المبرمج .
- ✓ مشغل الحاسوب.
- ✓ أمين المكتبة.
- ✓ مجموعة رقابة البيانات.

### 2-3 الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة :

لكي تكون الضوابط الرقابية مرضية يجب أن يتم إقرار كل عملية بالصورة المناسبة فلو استطاع كل شخص في المؤسسة الحصول على أموال المؤسسة أو الإنفاق منها فهذا سيؤدي حتما إلى فوضى داخل المؤسسة ،ويمكن أن تكون السلطة عامة أو محددة ،فالسلطة العامة تعني إن الإدارة تضع السياسات الواجبة الإتباع وتصدر التعليمات للموظفين لتنفيذ هذه السياسات عن طريق الموافقة على العمليات المالية التي تتضمن السياسة الموضوعية. أما السلطة المحددة على العمليات المالية فتتم عندما لا ترغب الإدارة في وضع السياسة العامة لتفويض إقرار العمليات بل تفضل إعطاء التفويضات وفقا لكل حالة على حدى.

### 3-3- الوثائق والسجلات الكافية :

وتمثل الوثائق والسجلات أشياء ملموسة يتم من خلالها تسجيل العمليات المالية وتلخيصها وهي متنوعة ومتعددة مثل:

- فواتير البيع.
- فواتير الشراء.
- طلبات الشراء.
- الدفاتر المحاسبية.
- اليوميات المحاسبية.
- بطاقات التكاليف.
- بطاقات العاملين.

إن عدم توافر الوثائق والسجلات يتسبب بمشاكل كبيرة في مجال الرقابة حيث تقوم الوثائق بوظيفة نقل المعلومات داخل المؤسسة و بين المؤسسات أخرى كما ينبغي أن تكون ملائمة وكافية لتقديم ضمان معقول عن وجود الرقابة الكافية عن الأصول من جهة و على التسجيل الصحيح لجميع العمليات المالية من جهة أخرى.

### 3-4- الرقابة المادية على الأصول والسجلات :

فمن الضروري وجود ضوابط رقابية كافية وملائمة لحماية الأصول والسجلات من السرقة أو الإتلاف.

### 3-5 التحقق الداخلي المستقل عن الأداء:

لعنصر الأخير من إجراءات الرقابة هو المراقبة الدقيقة والمستمرة لعناصر الأربعة الأخرى والتي غالبا ما تدعى بالتحقيق الداخلي وتأتي الحاجة إلى التحقق الداخلي كون الرقابة الداخلية تميل إلى التبدل مع مرور الزمن ما لم تكن هناك آلية للمراجعة المتكررة، لا يجب أن يتمتع الشخص الذي ينفذ إجراءات التحقق بالاستقلال بحيث يكون محايدا ومستقلا عن الأفراد المسؤولين أساسا عن إعداد القوائم المالية والطريقة المثلى للتحقق الداخلي هي فصل المهام التي تم مناقشتها سابقا.

### 4-المعلومات والاتصالات:

يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل المؤسسة و ذلك يشكل إطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية و المؤسسات الأخرى وحتى تتمكن المؤسسة من أن تعمل وتراقب عملياتها، يجب أن تقوم بالاتصالات ملائمة يمكن الثقة بها في الوقت المناسب يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمؤسسات الأخر وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية و الخارجية ، أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالا لما يشمل تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل أو بالعكس بشكل أفقي

إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أحر خارجية قد يكون لها تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>

5- المتابعة (مراقبة النظام):

وهي تشير إلى عملية تقييم جودة المراقبة على نظام الرقابة الداخلية، وهي تتضمن ناحيتين هما:<sup>2</sup>

- التقييمات المستمرة بواسطة أنشطة الإدارة والإشراف وتصرفات الأفراد الآخرين المكلفين بهذه الناحية.

- التقييمات المنفصلة والتي يتحدد مجالها ومدى تكرارها بناء على تقييم المخاطرة وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة، حيث ينبغي تسجيل نواقص الرقابة وإبصاله للإدارة ومجلس الإدارة. والجدول التالي يعطي وصف مكونات الرقابة الداخلية مع وصف المكونات الفرعية لها في حالة القابلية للتطبيق:

الجدول رقم (1-1): مكونات الرقابة الداخلية

المكونات	وصف المكون	المكونات الفرعية في حالة القابلية للتطبيق
بيئة الرقابة	التصرفات، السياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا، أعضاء مجلس الإدارة، وملاك المؤسسة عن الرقابة وأهميتها.	الأمانة، القيم الأخلاقية، الالتزام بالأهلية أو الصلاحية، مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل، الهيكل التنظيمي، تحديد السلطة والمسؤولية، سياسات وممارسات الموارد البشرية.
تقدير المخاطر	تعريف وتحليل الإدارة للأخطار المناسبة عند إعداد القوائم المالية بما يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها.	مزاعم الإدارة التي يجب مقابلتها: الوجود أو الحدوث، الاكتمال، التقييم، الحقوق والالتزامات، العرض والإفصاح، الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة، السجلات والمستندات الملائمة.
أنشطة الرقابة	لسياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق أهدافها من التقرير المالي.	الفصل الملائم بين الواجبات، الفحص المستقل للأداء، الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة، السجلات والمستندات الملائمة، الرقابة الفعلية على الأصول والدفاتر.
المعلومات	الطرق التي تستخدم لتعريف، تجميع، تبويب، تسجيل، والتقرير عن العمليات المالية للمؤسسة	تحقيق أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات المالية: الوجود،

<sup>1</sup> -عطا اله احمد سويلم الحسيان، لتدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 52

<sup>2</sup> سليمان سند السويح: أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على أهداف الرقابة، حالة الشركات الصناعية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، ص 01،

عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2011، ص 109.

الاتصالات	والحفاظ على المسؤولية عن الأصول المرتبطة بها.	الاكتمال، الدقة، التبويب، التوقيت، الترحيل والتلخيص.
المتابعة	تقدير الإدارة المستمر لجودة أداء الرقابة الداخلية وتحديد ما إذا كانت الرقابة يتم تنفيذها طبقا للتصميم الموضوع لها أو يتم تحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لتعديل الرقابة الداخلية	متابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية

المصدر: محمود عبد السلام محسن: مدى اعتماد المدققين الخارجيين على المدققين الداخليين في تقييم نظام الرقابة الداخلية، دراسة تطبيقية على مكاتب تدقيق الحسابات العامة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لئيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يونيو 2011-ص 55.

### المطلب الثالث : مقومات نظام الرقابة الداخلية:

يجمع الباحثون في المراجعة على أنه لا بد من توافر المقومات الرئيسية التي تعكس قوة وفعالية هذا النظام حيث أن نظام الرقابة الداخلية القوي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة في الخطة العامة من جهة ويسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة أخرى. نظرا لان هذه المقومات تعمل على زيادة واثبات قوة نظام الرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

وهذه المقومات التي يجب أن تتوفر في نظام الرقابة السليم هي :

#### 1- هيكل تنظيم إداري:

يراعي في وضعية تسلسل الاختصاصات وتوضح الإدارات الرئيسية مع تحديد السلطات والمسئوليات لهذه الإدارات بدقة تامة والهيكل التنظيمي لا بد منه خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتعذر إدارتها عن طريق الاتصال الشخصي، بل لا بد من وجود إدارات فرعية متعددة تتولى إدارة المشروع ضمن صلاحيات ومسئوليات معينة ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه وشكله القانوني ولا بد أن تراعي فيه البساطة والمرونة لمقابلة أي تطورات في المستقبل كذلك يجب أن تحقق الخطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي تحتفظ بالأصول وعن تلك التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول والمقصود من استقلال الإدارات هو منع أي إدارة من المحاسبة عن نتائج أعمالها أي لا يقوم

<sup>1</sup> - صلاح ربيعة المراجعة الداخلية بين النظرية و التطبيق ، دراسة حالة مؤسسة القرض الشعبي الجزائري ، مذكرة لئيل الماجستير في العلوم المالية فرع نقود، و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية

شخص واحد بمراقبة جميع نواحي النشاط الذي يشرف عليه دون تدخل شخص آخر حتى لا يحدث تلاعب أو تغير بالسجلات يجعل اكتشافه أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً وعندما يتحقق استقلال الوظائف المشار إليه ينبغي بعدها تحديد السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات وذلك عن طريق دليل مطبوعات تصدره الشركة ليكون مرشداً ومرجعاً لجميع المختصين فلا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاص.

### 2- نظام محاسبي:

نظام محاسبي سليم يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تفي باحتياجات المشروع، وتصميم لدورات محاسبة مستندية تحقق الرقابة الفعالة ويجب أن يراعي في السجل أو المستند البساطة والوضوح حتى يسهل الفهم لمن يستعمله ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفاً من أهداف إدارة المشروع كما يجب أن يراعي في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغير النماذج كل حين كما يجب أن يراعي في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر بها المستند.

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعي في تصميمه تسيير وإعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج أضف إلى ذلك ضرورة إعطاء كل حساب مدلوله الدقيق الواضح ووجوب وجود تعليمات واضحة لما يجب تضمينه تحت كل بند أو حساب واشتمال الدليل على حسابات مراقبة حسابات إجمالية والفصل الواضح بين العناصر الإيرادية والرأسمالية من نفقات وإيرادات وتضمين الدليل نظاماً دقيقاً لترقيم الحسابات بما يكفل السرعة والاقتصاد ويساعد على تسهيل استخدام أنظمة المحاسبة الآلية أما الدورات المستندية المرتبطة بالنظام المحاسبي فيختلف تصميمها باختلاف العمليات والمستندات مما يصعب معه وضع تصميم موحد لدورات مستنديه يطبق على جميع المنشآت أو الشركات.

### 3- الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:

يجب مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية أي إنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها والمحاسبة عنها لان الجمع بين هذه المراحل في يد واحدة سيشكل خطراً على المشروع بوجود تلاعب أو إختلاس لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن

لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية في أثناء تنفيذ العملية وذلك بواسطة ما يحققه موظف رقابة على موظف آخر وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ.

#### 4- إختيار الموظفين الأكفاء ووضعهم في مراكز مناسبة:

وما يتضمنه ذلك من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة ، وبرنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.

5- رقابة الأداء في إدارات المشروع ومراحله المختلفة : وذلك لتحقيق كفاءة عالية فيه ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة وإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه وتتم رقابة الأداء بطريقة غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية وتقارير الكفاية والتدقيق الداخلي وما شابه.<sup>1</sup>

#### 6- استخدام كافة الوسائل الآلية:

ونقصد بهذا المقوم استعمال وإدخال الوسائل الآلية – آلة الحاسبة و الاعلام آلي: وذلك لكون هذه توفر الأتي:

-دقة وسرعة المعالجة وسهولة الحصول على المعلومات.

-حماية الأصول بوجود برامج مساعدة.

-توفير الوقت والتحكم بالمعلومات.

-خفض تكلفة المعالجة وتدعيم العمل بكفاءة.

هذه هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية وتختلف من مشروع لآخر حيث لا يمكن توافرها إلا في المنشآت الكبيرة التي تملك الإمكانيات المادية والتي تتوفر فيها عدد كبير من الموظفين يسهل معه تقسيم العمل بالشكل المثالي أما المنشأة الصغيرة فيتعذر وجود ذلك فيها.

#### المبحث الثالث :خصائص نظام الرقابة الداخلية

من خصائص نظام الرقابة الداخلية إن عدد من الجهات تتحمل المسؤولية تجاهها فيما يخص تنفيذها والتأكد من فعاليتها وفقاً لمعايير الرقابة الصادرة عن المنظمات المهنية ولا بد من اتخاذ عدد من الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص الرقابة الداخلية سوف يتم عرضها لاحقاً.

<sup>1</sup> - د. خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات الداخلية ، النظرية إدارة الاوائل للطباعة و النشر عمان الأردن الطبعة الأولى 2000م، ص 169-170.

### المطلب الأول: مسؤوليات نظام الرقابة الداخلية:

تتحمل عدة جهات المسؤولية تجاه نظام الرقابة الداخلية فيما يخص إجراءات التحقيق من خصائص الرقابة الداخلية وتنفيذها والتأكد من مدى فعاليتها هذه الأطراف هي: الإدارة - المراجع الخارجي - المراجع الداخلي).

#### - أولاً: مسؤولية الإدارة تجاه أنظمة الرقابة الداخلية :

تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية الضبط الداخلي والمحافظة عليه حيث تبين هيئة البورصة الأمريكية **Stock exchange Commission** ، بان تعميم وتنفيذ وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو التزام هام يقع على عاتق الإدارة والغاية من ذلك هو تزويد المساهمين بتأكيد معقول ومنطقي بان المنشأة تقوم بمراقبة نظام الرقابة الداخلي للتأكد من أنه يحقق الأهداف المرجوة وكذلك تعديل بعض الإجراءات الرقابية المستخدمة وفقاً لاختلاف الظروف حتى تستطيع مراقبة نشاط المنشأة وحسب رأي الكتاب أن الرقابة الداخلية جزء من العمل الإداري في المنشأة و يعمل بشكل مستقل عن المراجعة الداخلية وعليه لا يمكن أن تحل الرقابة الداخلية محل المراجعة الداخلية.

#### ثانياً: مسؤولية المراجع الداخلي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية:

يقوم المراجع الداخلي بدراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها . لقد نصت معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة على أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص تقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشأة والحكم على درجة متانتها.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: مسؤولية المراجع الخارجي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية:

كما هو معروف أن المراقبة الداخلية تشمل: تشمل الرقابة المحاسبية - الرقابة الإدارية - الضبط الداخلي.

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلية التطبيق وفقاً للمعايير الداخلية الدولي، دار الوراق للنشر-عمان الاردن لطبعة الاولى -2006م ، ص 193.

ويوجد خلاف يتعلق بمدى مسؤولية المراجع الخارجي فهل تشمل سائر نواحي الرقابة الداخلية أم أنها تتعلق ببعض النواحي دون غيرها.

يرى فريق من المحاسبين أن المراجع الخارجي مسئول عن فحص وتدقيق أعمال الضبط الداخلي والرقابة المحاسبية فقط لأنها تتعلق بطرق المحافظة على موجودات المشروع أما الرقابة الإدارية فلا تدخل ضمن أعمال المراجعة الخارجية على اعتبار أنها لا تتعلق بالنواحي المالية.

ويرى فريق آخر من المحاسبين أن المراجع الخارجي مسئول عن فحص وتدقيق سائر نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك الرقابة الإدارية لأن جميع وسائل الرقابة الداخلية تمثل وحدة متماسكة تضعها الإدارة لتضمن حسن سير العمل في المشروع ولا شك أن توسيع مسؤولية المراجع الخارجي إلى جميع ما يتعلق بوسائل الرقابة في المشروع يجعل من عملة مهمة شاقة ومرهقة لاسيما وهناك أمور قد لا يكون متخصصاً بها لذلك فإن المراجع الخارجي مسئول عن أعمال الضبط الداخلي والرقابة المحاسبية، أما مسائل الرقابة الإدارية فيمكن اعتباره مسؤولاً عن الوسائل التي لها أثر واضح على النواحي المالية بالمشروع مثل مراقبة تنفيذ الميزانية التقديرية.<sup>1</sup>

إذ يطلع المراجع الخارجي في عمله على معظم المستندات المبررة، كما يعتمد في عمله على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع الدراسة التي هي عبارة عن مجموعة من الضمانات التي تساهم في التحكم بالمؤسسة.<sup>2</sup>

ولقد نص معيار تدقيق مهني رقم (400) لنظام الرقابة الداخلية أنه على المراجع الحصول على الفهم الكافي للنظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية المراجعة وتطوير طريقة فعالة لتنفيذها وعلى المراجع استخدام اجتهاده المهني لتقدير مخاطر المراجعة.

وتصميم إجراءات المراجعة للتأكد بأنها قد خفضت إلى أدنى مستوى (المستوى الأدنى المقبول) مما سبق نجد أن نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية تؤثر على طبيعة إجراءات المراجعة المطلوب استخدامها ونطاق الفحص الذي يجب أن يقوم به مراجع الحسابات وكذلك يجب على مراجع الحسابات بداية أن يتحقق من أمرين:

**الأمر الأول:** أن يكون نظام الضبط الداخلي المرسوم (المخطط) ملائماً للمنشأة وطبيعة نشاطها.

**الأمر الثاني:** التحقق من مدى الالتزام بتطبيق هذا النظام كما هو مخطط به كما اشرنا سابقاً أن

<sup>1</sup> - حمدي السنأ، أصول المراقبة الجزء الأول مطبعة ابن حيان، دمشق 1979 ص 115..

<sup>2</sup> - Raffégau, J et all, sais-je, Paris, 1994, p6-

نظام الرقابة الداخلية يتكون من الرقابة المحاسبية والرقابة المالية والضبط الداخلي فان مسؤوليته المراجع الخارجي حول هذه الأنظمة تتضح خلال ما يلي :

### 1- الرقابة المحاسبية:

يعتبر المراجع الخارجي مسؤول عن نظام الرقابة المحاسبية كونها ذات صلة بعملية المراجعة ومدى دقة البيانات المحاسبية بالدفاتر ومدى إمكانية الاعتماد عليها ومدى دلالة القوائم المالية للوضع المالي الفعلي للمنشأة عن الفترة المالية محل الفحص كذلك حماية أصول المنشأة النقدية من الاختلاس والتلاعب ، واكتشاف الأخطاء كذلك يجب على المراجع الحسابات الخارجي أن يبذل عناية خاصة لهذا النظام كونه ذات اثر جوهري في عملية المراجعة المرتقبة.

لذلك أوضحت معايير المراجعة الخارجية على فهم النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية لغرض التخطيط لعملية المراجعة والتعرف على تصميم النظام المحاسبي وطريقة عمله ويجب على المراجع أن يحصل على فهم النظام المحاسبي لتشخيص وفهم :

أ- طوائف العمليات الرئيسية لمعاملات المنشأة.

ب- كيف بدأت هذه المعاملات.

ج- السجلات المحاسبية المهمة والمستندات المساندة والحسابات التي تتضمنها البيانات المالية .

د - طريقة معالجة التقارير المحاسبية والمالية منذ نشوء المعاملات الهامة والحالات الأخرى لغاية تضمينها في البيانات المالية.

### 2- الرقابة الإدارية :

لا يعتبر مراجع الحسابات مسؤولاً عن دراسة و تقييم نظام الرقابة الإدارية في المنشأة محل الفحص ويكون مسؤولاً فقط عن المسائل التي لها اثر واضح على النواحي المالية للمشروع مثل تنفيذ الميزانية التقديرية وان إزام المراجع بفحص الرقابة الإدارية سيوسع من مسؤولياتها ويلقي عليه عبئاً كبيراً.

### 3- نظام الضبط الداخلي:

فيما يخص الضبط الداخلي فيعتبر مراجع الحسابات مسؤولاً عن فحص وتقييم أنظمة الضبط الداخلي وكما هو معروف أن نظام الضبط الداخلي هو أنظمة الضبط والرقابة على العمليات اليومية للمنشأة والذي يؤدي إلى أن عمل أي موظف يتم إكماله والتحقيق من صحته من قبل

موظف آخر حيث أن ذلك يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء والغش والاختلاس وبما أن المراجع الخارجي مسؤولاً عن اكتشاف الأخطاء والغش والاختلاس فإنه بذلك يعتبر مسؤولاً عن فحص نظام الضبط الداخلي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية :

تبين مما سبق أن إدارة الشركة هي المسؤولة عن تصميم هيكل فعال للرقابة الداخلية وتشغيله بصورة تساعد على إعداد قوائم مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها و الثقة فيها.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الشركة مسؤولة عن إعداد تقرير عن مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة أو تقديم هذا التقرير لمراجع الحسابات للتحقق من مدى صدق ما ورد بتقرير الإدارة عن مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة والتصديق عليها.

ومن ناحية أخرى فإنه إذا كانت إدارة الشركة مسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية فإنها مسؤولة أيضاً عن تقييم مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية وفقاً لمعايير فعالية الرقابة الداخلية الصادر عن المنظمات المهنية والتي إذا التزمت بها إدارة الشركة فإن هيكل الرقابة الداخلية للشركة سيكون فعال وبالتالي يمكن للإدارة من خلال هذا الهيكل الفعال إعداد قوائم مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها والثقة بها.

وتتضمن تلك المعايير ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية ومعايير تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة الداخلية والمعايير الخاصة بفعالية كل جزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية بالإضافة إلى معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية ومعايير مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها.

#### 1- معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية:

يجب أن تكون إدارة الشركة مدركاً للهدف من وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية ، وهو ضمان إعداد قوائم مالية صادقة يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها حيث أن إدارة الشركة هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية يضمن لها إعداد ونشر قوائم مالية صادقة يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها وذلك لأن إعداد القوائم المالية هي مسؤولية إدارة الشركة .

<sup>1</sup>-د.عسان فلاح المطارنة ، مرجع سبق ذكره،ص 212-213.

ومن ناحية أخرى يجب أن تدرك الإدارة أن هيكل الرقابة الداخلية على عملية إعداد القوائم المالية لا يتضمن فقط الرقابة على أرصدة الحسابات بل يشتمل أيضا على الرقابة على دورة العمليات وذلك لان دقة ارصده الحسابات والتي من خلالها يتم إعداد القوائم المالية للشركة تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.

## 2- معيار تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

سبق أن أوضحنا أن هيكل الرقابة الداخلية يتكون من خمسة أجزاء أو مكونات هي: بيئة الرقابة وتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة والمعلومات والاتصال والمتابعة.

وتكون إدارة الشركة مسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية بأجزائه أو مكوناته الخمسة بصورة متكاملة.

## 3- معايير فعالية كل جزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

وهذا المعيار يعرض فعالية كل جزء من أجزاء مكونات الرقابة الداخلية الخمسة وذلك على النحو التالي :

### أ- معايير فعالية بيئة الرقابة :

يساعد وجود بيئة رقابية تعمل بفعالية على تحقيق في مكونات هيكل الرقابة الداخلية الأربعة الأخرى، ولاشك أن فعالية بيئة الرقابة يتوقف على سياسات تصرفات مجلس الإدارة وإدارة الشركة ومدى اقتناعهم أهمية وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية بالشركة وذلك لان تلك السياسات ستعكس على سلوك جميع العاملين بالشركة .

### ب- معايير فعالية تقييم المخاطر:

أن القصور الذاتي في هيكل الرقابة الداخلية لا يعطي الإدارة التأكيد المطلق بشأن فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة على عملية إعداد القوائم المالية ، وبالتالي فلا بد من وجود درجة معينة من الخطر المتعلق بهيكل الرقابة الداخلية.

ويجب أن تقوم الإدارة بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية بفعالية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على العوامل والأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك المخاطر ، أو التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر والقيام بالعديد من الإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الخطر الذي تتعرض له الشركة.

من العوامل التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر عدم كفاءة العاملين بالشركة وزيادة درجة تعقيد نشاط الشركة ، وزيادة درجة اعتماد الشركة على تكنولوجيا ا لمعلومات ، ودخول منافسين جدد

سوق المنتجات التي تقوم الشركة بتصنيعها.

### ج - معيار فعالية أنشطة الرقابة:

لكي يكون هيكل الرقابة الداخلية فعالاً لا بد من القيام بأنشطة الرقابة بصورة فعالة تضمن تخفيض مستوى الخطر وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية وتتضمن أنشطة الرقابة مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها مثل سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية على الأصول والسجلات والفصل بين الواجبات والمسئوليات، والاعتماد السليم للعمليات والأنشطة وكذلك الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### د- معيار فعالية نضام المعلومات والاتصالات:

يجب أن يكون لدى الشركة نظاماً فعالاً وملائماً للمعلومات والاتصال المحاسبي يقوم بتوصيل المعلومات الملائمة لجميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للشركة لضمان تحقيق أهداف الشركة.

ويقوم هذا النظام بتجميع وتسجيل وتصنيف وتحليل عمليات الشركة والتقرير عنها لمختلف المستويات الإدارية بالشركة إلى أسفل أو إلى أعلى من خلال العديد من قنوات الاتصال بما يسمح بإعداد قوائم مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها.

### هـ - معيار فعالية المتابعة والتقييم المستمر لمكونات هيكل الرقابة الداخلية:

تؤدي عملية المتابعة والتقييم المستمر وبفعالية لمختلف مكونات وأجزاء هيكل الرقابة الداخلية التي تحقق الكفاءة والفعالية في هيكل الرقابة الداخلية لان التقييم والمتابعة المستمرة وبفعالية لمكونات هيكل الرقابة الداخلية يساعد على معرفة ما إذا كان هيكل الرقابة الداخلية يعمل وفقاً للتصميم السابق إعداده أم لا ؟ وما إذا كانت هناك حاجة لتعديل بعض أجزاء أو مكونات هيكل الرقابة الداخلية لتتماشى مع التغيرات في ظروف التشغيل .

### 4- معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية:

لا شك أن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للمراجعة الداخلية بالشركة وبمها من خبرات ومؤهلات مناسبة وباعتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يحقق الفعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة تشغيل هيكل الرقابة الداخلية بالشركة خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي للشركة وتتبع مجلس الإدارة مباشرة.

وتلعب إدارة المراجعة الداخلية والتي تعمل فعاليتها دوراً كبيراً في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة.

### 4- معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها:

لكي يتم تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لابد من استخدام والاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات ومن أمثلة الاستفادة من وسائل تكنولوجيا المعلومات عند تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية تشغيل وتسجيل العمليات آلياً، والتحقق من دقة التشغيل آلياً، وتحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي والاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية أو الخارجية من خلال شبكات المعلومات العالمية (الانترنت).

وقد هدفت الإصدارات الدولية المعيار (400) إلى وضع معيار و توفير ارشادات للحصول على فهم للنظام المحاسبي ولنظام الرقابة الداخلية ولخطر المراجعة ومكوناته (الخطر المتلازم. وخطر الرقابة وخطر الاكتشاف).

ويجب على مراجع الحسابات الحصول على فهم كاف للنظام المحاسبي ولنظام الرقابة الداخلية لغرض تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة بطريقة فعالة وعلى مراجع الحسابات استخدام حكمه المهني لتقدير مخاطر المراجعة وتصميم إجراءات المراجعة للتأكد بأنها قد خفضت خطر المراجعة إلى المستوى الأدنى المقبول ويتم ذلك من خلال وجود بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة حيث يتكون نظام الرقابة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية من بيئة الرقابة فقط حيث فصلت المعايير الدولية بين مفهوم النظام المحاسبي ومفهوم نظام الرقابة الداخلية مع التأكد على وجود علاقة بينهما وضرورة وجود العديد من الضوابط الرقابية ذات الصلة بالنظام المحاسبي مثل ضرورة تسجيل كافة المعاملات في سجلات المحاسبية فوراً وبالمبالغ السليمة وفي الحسابات المالية الملائمة وفي الفترة التي تخصها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص نظام الرقابة الداخلية وأسسها:

لابد من اتخاذ عدد من الإجراءات التنفيذية لتحقيق خصائص الرقابة الداخلية وهذه الإجراءات تضم: إجراءات تنظيمية وإدارية. وإجراءات محاسبية. وإجراءات عامة:

#### أولاً: الإجراءات التنظيمية والإدارية:

وتضم الإجراءات التنظيمية والإدارية النواحي التالية:

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن وآخرين، المراجعة التشغيلية، و الرقابة الداخلية، دار الجامعة الإسكندرية، 2008م ص 46-49.

- 1- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل
- 2- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا يفرد احدهم بعملية ما من البداية للنهاية، وبحيث يتبع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
- 3- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعه الخطأ والإهمال
- 4- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية :
  - أ- وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها. (Initiation authorization)
  - ب-وظيفة تنفيذ العمليات (Operation ) .
  - ج-وظيفة الاحتفاظ بعهد الأصول.(Custodianship)
  - د-وظيفة القيد والتسجيل. (Record-Keeping)
- 5- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة أو صالة واحدة.
- 6- إيجاد روتين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول.
- 7- إعطاء تعليمات صريحة بان يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل.
- 8- استخراج المستندات من أصل وعدة صور (وأحياناً من عدة ألوان) تختص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين.
- 9- إجراء حركة التنقلات بين الموظفين من حين لآخر وبحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.
- 10- ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بالعمل في أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.

### ثانياً: الإجراءات المحاسبية : وتضم الإجراءات المحاسبية النواحي التالية :

- 1- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لان هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال ، ويساعد إدارة المشروع على الحصول على ما تريده من عماليات بسرعة .
- 2- إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين، ومرفقة به الوثائق المؤيدة الأخرى.
- 3- عدم إشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به ، بل يجب أن يراجعه موظف آخر
- 4- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى سرعة انجاز العمل.

5- استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة الإجمالية... الخ.

6- إجراء مطابقة دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء... الخ .

7- القيام بمجرد مفاجئ دورياً للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.<sup>1</sup>

**ثالثاً: إجراءات عامة :** وتضم الإجراءات العامة النواحي التالية :

1- التأمين على ممتلكات المنشأة ضد جميع الإخطار.

2- التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهد نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية.

3- وضع نظام وقائي سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر.<sup>2</sup>

4- استخدام وسيلة الرقابة الحدية بجعل سلطات الاعتماد متمشية مع المسؤولية، فقد يختص رئيس القسم مثلاً باعتماد الصرف في حدود عشرة دنا نير بينما رئيس الدائرة يختص باعتماد الصرف في حدود مائتي دينار وهكذا.

5- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المشروع كتوقيع الشيكات وعهدة الخزائن والنقدية.

6- استخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمشروع في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس وغالباً ما تناط هذه السلطة يقسم المراجعة الداخلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د /خالد أمين عبدا لله، علم تدقيق الحسابات ، مرجع سبق ذكره،ص 171-172.

<sup>2</sup> - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي، مرجع ساق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> -د/خالد امين عبد الله ، مرجع سبق ذكره، ص 173.

### خاتمة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل لا حزننا أن التطور في الحياة الاقتصادية كان له دور كبير في تطوير نظام الرقابة الداخلية و الذي يعبر امراً ضروريا و يهدف إلى حماية أصول و ضبط مراجعة البيانات المحاسبية تأكيد من دقتها و كما يتميز نظام الرقابة الداخلية الفعال بعدد من المكونات و المقومات من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات و حماية المصلحات إضافة إلى تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية و بالتالي فان و جود نظام للرقابة الداخلية يعتبر لمرا إلزاميا على المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها و نحقق الأداء الجيد و للوصول إلى الأهداف المسطرة و المرجوة.

### مقدمة الفصل الثاني:

إن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أكبر عائد ممكن خلال دورة حياتها و لضمان بقائها و إستمراريتها تعمل على رفع أدائها من خلال تقييم أدائها المالي للوقوف على ماتلعبه من نتائج و أهداف مما يرشدها إلى تصحيح الانحرافات و تعزيز قدرتها.

وبالتالي فقد كانت الرقابة الداخلية الفعالة إحدى الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى جيد للأداء المالي و منه ضمان تحقيق الأهداف المرسومة و نظرا لأهمية الأداء المالي بالمؤسسة و الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تصنيفه فقد ارتأينا في هذا الفصل دراسة الأداء المالي و كيفية تقييمه و تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء المالي:

### المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي و مؤشرات قياسه:

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للأداء المالي:

المطلب الأول : مفهوم الأداء و أنواعه:

I - مفهوم الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا انه لم يتوصل إلى إجماع أو اتفاق حول تحديد مفهوم الأداء، والأداء هو مفهوم شامل وعام و بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين نشاطها وللوصول إلى مفهوم الأداء لابد من عرض العديد من التعاريف للوصول إلى تعريف موحد.

إن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة **PERFORMARE**، والتي تعطي إعطاء كلية الشيء لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **PERFORMANCE** والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

فالأداء يعبر "عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد" حسب (Robin Welsma).

وهناك من عرفه بأنه "النتائج النهائية لأنشطة وفعالية المنظمة" حسب (Wheelen et Hunge) هذا ويضاف على أن الأداء هو نتيجة بين الجهد والإمكانات وأداء الدور المطلوب تمثيله ، ومن وجهة نظر أخرى يعرف الأداء انه : "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات" فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه يربط بين أوجه النشاط والأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، (أي يربط بين أوجه النشاط والأهداف) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>2</sup> ويقصد به أيضا قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وتحقيق فائض من أنشطتها من اجل م كفاءة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع المؤسسة بهامش أمان يزيل عنها العسر المالي، أو ظاهرة الإفلاس، بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدى المخاطر والصعاب المالية.

<sup>1</sup> - نعيمة شياح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ليل الماجستير كلية علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2007، ص3.

<sup>2</sup> عبد الرحمان هياج، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ليل الماستر، كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012، ص3.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريفاً آخر ورد في:

(ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT)

وحسب هذا التعريف فإن الأداء دارسته يتكون عن طريق الثلاثية : الأهداف-الوسائل-النتائج التي تميز كل منظمة، والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما: ال كفاءة والفعالية. والربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها مما سبق نتوصل إلى التعريف التالي:

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو ال كفاءة والفعالية معا. بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

**الهدف** : هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:

1- **الوضوح**: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.

يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.

2- **الواقعية**: تعني قابلية التحقيق.

3- **المرونة**: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

(II) - أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة و تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة هي من تحديدها في أربعة أشكال هي:<sup>1</sup>

معياري مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعياري الطبيعة. معيار على حد ي يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قياس وتقييم" مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، 2003-2004 ص-ص 3، 5.

### الفرع الأول : الأداء حسب معيار المصدر:

يدرك ويقاس الأداء على مستوى مجموعة, تحت وحدات المؤسسة يجد أصله في مصدرين أثرهما مزدوج داخلي, خارجي أو مورث من المحيط.

#### 1-الأداء الداخلي:

ذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملته المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ملم يلي:

#### -الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشركل فعال.

-الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية, موارد مالية, موارد مادية.<sup>1</sup>

#### 2-الأداء الخارجي :

هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

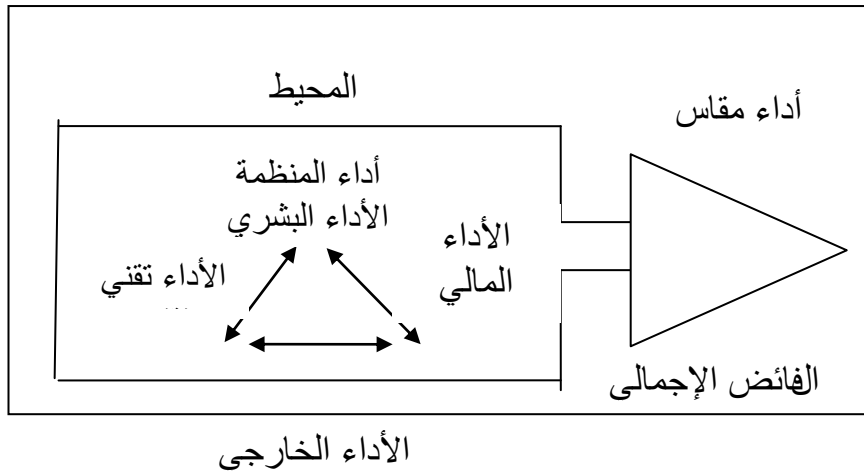
فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولدها فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة ارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة انخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بإيجاب أو بالسلب, وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.<sup>2</sup>

ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها، ولكي من توضيح النوعين السابقين في الشركل الموالي :

<sup>1</sup> نعيمة شباح, مرجع سبق ذكره, ص3.

<sup>2</sup> - هباج عبد الرحمان, مرجع سبق ذكره, ص6.

الشكل رقم (2-1): الأداء الخارجي والداخلي



المصدر : عادل عشي الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " قياس وتقييم " مذكرة ليل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر، غير منشورة، 2003-2004، ص-ص 5-3.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذ تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها التأثير على محيطها الخارجي محدودة لذلك يجب بذل قصارى جهدها لاندماج معه والتقليل من تهديداته وآثاره السلبية و يرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

الفرع الثاني : الأداء حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء جزئي.

1- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده لتحقيقها فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة تحقيق أهدافها الرئيسية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب نظائر

جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف و أقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة و مصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

## 2-الأداء الجزئي:

علي خلاف للأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف ممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث : الأداء حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.<sup>2</sup>

### 1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد تكاليف منخفضة.

### 2-أداء وظيفة الإنتاج :

<sup>1</sup> - شياح نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> - عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص7.

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها تكاليف منخفضة معدات أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه وإنتاج منتجات بجودة عالية بتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

### 3- أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية و تسيرهم تسيرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

### 4- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي آجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق آجال الممنوحة للعملاء وتحقيق الاستغلال جيد لأماكن التخزين.

### 5- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدارسة المؤشرات التالية:

- الجود الملائم لاختراع والابتكار.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث و المواكبة التطور.

### 6- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق إرضاء العملاء من خلال معرفة شكاوي العملاء مقدار المردودات من المبيعات... الخ ومن اجل تحقيق التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق و الواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تفصيلية في البيئة التنافسية، العلامة التجارية في ذهن الأفراد و يمكن معرفتها من مردوية كل منتج.

### (7)- أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع لأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردین، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

### (8)- الأداء الاقتصادي:<sup>1</sup>

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم أعمال، حصة السوق، المردودية)، وتدنيه استخدام مواردها رأس المال، العمل، المواد الأولية، تكنولوجيا.

### (9)- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت لتلك قيودا أو شروطا فرضها 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 إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

### (10)- الأداء التكنولوجي:

<sup>1</sup> - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 9، ص 10.

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حدث أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية معينة، و في أغلب الأحيان تكون على مجال تكنولوجيا معين ، و في اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

### 11- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في المجالات عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية استغلالمهم فيما بعد لصالح المؤسسة. بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم فقد نجد ذلك نفس المعنى ينطبق على الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، والأنواع الأخرى.

### المطلب الثاني : مفهوم الأداء المالي:

لقد اجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية تحليل المالي و تعرف على أنها من الأساليب التي يتم استخدامها من اجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من اجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الإخلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة . والسلي) (نقاط الضعف) لأدائها المالي<sup>1</sup>:  
وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطار الدقيق بأنه "وصف لوضع المنظمة الحالي و تحديد المجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجودة ، المطلوبات و صافي الثروة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فلاح حسن حسني مؤيد عبد الرحمان، إدارة بنوك كمدخل كمي وإستراتيجي معاصر دار وائل للنشر ، عمان ، ص 222.

<sup>2</sup> -علاء فرحان طالب الحوكمة مؤسسية و الأداء المالي إستراتيجي ،دار الصفاء ،عمان ، 2011،ص67.

ومن جهة أخرى فإن الأداء المالي يمثل المفهوم الضيق للأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي لأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

ومما سبق فإن الأداء المالي هو:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم الناجح عن غيرها.
- أداة لتدارك الثغرات و المشاكل و المعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض و مشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.
  - أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
  - أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في شركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.
- و تعبر الشركات عن أدائها المالي بعمليات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عديدة و كمية بد لا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة عالية وفعالة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف و أهمية الأداء المالي:

#### I- أهداف الأداء المالي :

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

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي و أثره على عوائد الأسهم الشركات ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان 2009 ، ص46-45.

1-التوازن المالي:

وهدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه أنه يمس باستقرار المؤسسة المالي . ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين الرأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية , يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومنه يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق « الأموال الدائمة رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.<sup>1</sup>

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

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون لئلا في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

2- نمو المؤسسة :

يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاحة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور , التوسع , البقاء , الاستمرار , وبذلك يمكن لسياسات التمويل لها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات , سياسات توزيع الأرباح , وهيكل سياسات التمويل و تحديد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

3- الربحية والمردودية :

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات و القرارات و تقيس مدى كفاءة و فعالية إدارة الشركة، في التوليد الأرباح، و تمثلت نسب الربحية بالدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية (الأرباح

<sup>1</sup> - السعيد فرحات جمعة , مرجع سابق , ص 247.

الصافية مقسومة على حقوق الملكية) ويقاس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل رأس المال المستثمر في الشركة ، ويتوقع أن تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية و عوائد السهم علاقة موجبة.

#### 4- السيولة :

تقيس السيولة , بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة , أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة " المخزونات والقيم القابلة التحقيق " إلى أموال متاحة, فنقص لفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض السيولة أو عدم المدفوعات.

#### 5-توازن الهيكل المالي:

يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي أي أن تكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للمورد المالي.<sup>1</sup>

#### II- أهمية الأداء المالي:

يكتسي الأداء المالي أهمية بالغة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

أيا كانت المؤسسة خاصة أو عامة فإن هدفها بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح، لذلك فإن توجيه التزام طاقات أعضائها لتحقيق الأهداف المرجوة حتى تشبع دوافعهم، لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقويمه يقدم أداة رئيسية لازمة للرقابة في المؤسسة فهي تظهر من أجل تصحيح وتعديل الاستراتيجيات وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

يعمل الأداء المالي على كشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أي قياس حالة التقدم والتأخر في المؤسسة وبالتالي فالأداء المالي الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، ويظهر كشرط أساسي وإجباري للمساهم بصفة عامة حيث تسمح مؤشراتته بالحكم على درجة أمان المؤسسة ولذلك فهي تركز على الخطة التمويلية والاستثمارية.

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي واثر على عوائد أسهم الشركات دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 36.

<sup>2</sup> - السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 41.

يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراءً ديناميكياً إذ أن النجاح في اجاز أهداف المؤسسة يحقق الإشباع المطلوب، ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها وهذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب.

**المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي و مؤشرات قياسه:**

**المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي و علاقته بالرقابة الداخلية:**

**أولاً) - ماهية تقييم الأداء المالي:**

يحتل تقييم الأداء المالي للمؤسسات أهمية كبيرة إذ يهدف إلى معرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح و كذا قدرتها على البقاء والاستمرار.

**1- مفهوم تقييم الأداء المالي:**

يعرف تقييم الأداء بأنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلاً وبين ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية هي سنة في الغالب<sup>1</sup> "

● إن تقييم الأداء هو "عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهدافاً محددة من قبل، كما أن تقييم الأداء يعتبر جزءاً أو مرحلة من عملية المراقبة"<sup>2</sup>

● ويعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة، وطريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها، بمعنى قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سالفاً"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2001، ص 31.

<sup>3</sup> - السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 4.

تقييم الأداء المالي:

هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، حيث تسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييميه "بشأن أداء المؤسسة"<sup>1</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف تقييم الأداء المالي كما يلي:

إن تقييم الأداء المالي عبارة عن قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة باستخدام مؤشرات مساعدة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، أي مدى فعالية الأداء وكذا الحكم على كفاءة استخدام الموارد المتاحة في تحقيق النتائج المرجوة.

2- مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل نجلها فيما يلي:<sup>2</sup>

2-1 - جمع البيانات والمعلومات الإحصائية :

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة الخاصة بنشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من جدول حسابات النتائج، الميزانية وكذا المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العمال وأجورهم ... إلخ.

2-2 - تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية على هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى موثوقية بهذه البيانات.

2-3 - إجراء عملية التقييم :

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 95.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي: تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

باستخدام النسب والمعايير الملائمة للنشاط العام الذي تمارسه المؤسسة، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

2-4)- القرار المناسب عن نتائج التقييم: أي أن نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت، وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

### 2-5)- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

تغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة و المراقبة.

### ثانياً) : علاقة نظام الرقابة الداخلية بتقييم الأداء:

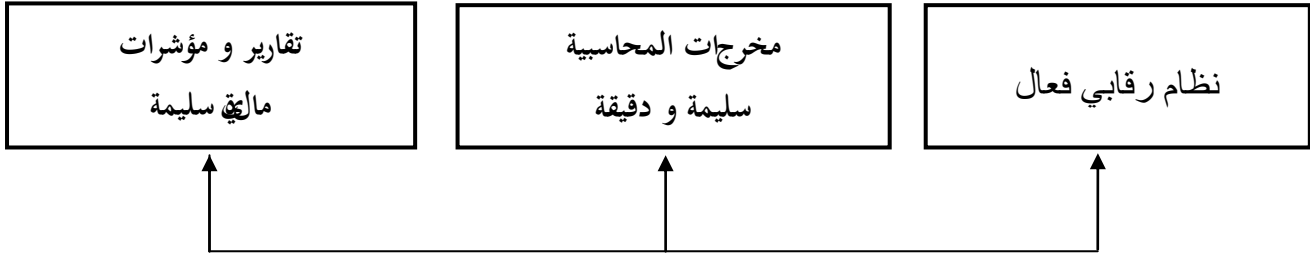
إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها احد الباحثين " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد ، و إن تقييم الأداء هو الإستقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الانحيازات المرغوبة ، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة ، وهذا هو تقييم الأداء " <sup>1</sup>.

و حسب **FAYOLH** الرقابة تحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف الموضوعية والتعليمات الصادرة والأخطاء و يقصد معالجتها و متع تكرار حدوثها و هي تطبيق على كل شيء و من خلال تعريف (**FAYOLH**) يمكن ملاحظة التداخل الكبير بين تقييم الأداء و الرقابة من حيث الغرض منها

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان ،تقييم الأداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر، 2013-2012، ص10.

و اعتبر (COULAUD) و (DERVAVAUX)، إن الهدف من المراقبة التسيير و ضمان القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا يتم تتبعها بفعالية و كفاءة من أجل تحسين أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

### شكل رقم (2-2) علاقة الرقابة الداخلية بالأداء المالي



### المطلب الثاني: أهداف و أهمية و تقييم الأداء:

#### 1- أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء المالي يهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتضمن مايلي:

- تقوم الأداء المالي يكشرف عن مدى تحقيق القدرة الايرادية و القدرة الكسبية في المؤسسة ، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية ،يتما تعني الثانية قدرة المؤسسة عن تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>
- أداة لتحفيز العاملين و الإدارة في المؤسسة لبدل مزيد من الجهد لهدف تحقيق نتائج و معايير مالية أفضل من سابقتها.<sup>3</sup>
- و هناك أهداف أخرى هي :<sup>4</sup>
- تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح يجمع بين الفعالية و الكفاءة و بالتالي فهو أشمل من أي منهما، و في كلتا حالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل.

<sup>1</sup> بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-2012-2011، ص33.

<sup>2</sup> - دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد الأسهم، دار الحامد للنشر و توزيع، عمان الأذن 2010 ص46.

<sup>4</sup> - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لتقييم الأداء و التنبؤ بالفشل مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2004، ص84.

- توفير نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة و الإتحاد القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية.

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زنيا في المؤسسة من مدة لأخرى و مكانيا بالنسبة للمؤسسة مماثلة.

## 2-أهمية تقييم الأداء المالي:

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في :<sup>1</sup>

- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- تمدنا مؤشرات تقييم الأداء المالي بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنطقة وكذلك بين منظمات الأعمال مع بعضها البعض.
- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المالي المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلاقيها.

## المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مبالغ معنية من الأرباح خلال إنتاج عدد معين من الوحدات و هنا نلج ضرورة قياس ماتم تحقيقه من خلال دراسة و تحليل و تفسير أرقام الدفاتر و السجلات لنشاط المؤسسة و تقييمها.

## الفرع الأول : تقييم الأداء باستخدام النسب المالية :

عتبر النسب المالية من وجهة النظر التقليدية بمثابة الأدوات أكثر شيوعا في التحليل المالي و أكثر الوسائل استخداما لتقييم الأداء المالي للمؤسسة و تهدف طريقة النسب المالية إلى تحديد عتبات أو معايير يمكن من خلالها الحكم على وضع و أداء مؤسسة ، حيث تتم مقارنة نسبها مع قيم معيارية.

## 1- مفهوم النسب المالية:

في علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال، و يأخذ هذه القيمة من جداول تحليل الاستغلال أو من الميزانية أو منهما معا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المنظمة العربية لتنمية الادارية : قياس ة تقييم الاداء كمدخل لتقييم الأداء المؤسسي القاهرة ، مصر ، 2009، ص 123-124.

<sup>2</sup> -- علي فضاله ابو الفتوح ، التحليل المالي والإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث ،مصر، 1999، ص51.

النسبة هي العلاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي و هذه القيم تؤخذ في الميزانية و تسمح النسب بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المستخدمة من طرف المؤسسة و يمكن تعريفها أيضا بأنها علاقة كسرية بين قيمتين المركزين ماليين أو لحسابين لجدول نهاية السنة المالية للمؤسسة و تكون عملية الحكم على نتائج النسب غالبا في شكل مقارنة داخلية أو خارجية بين عدة مؤسسات.

فالتحليل بواسطة النسب يسمح للمحلل المالي بمتابعة نشاط المؤسسة و تحديد الصورة التي يريد تقديمها للأطراف الراغبين في التعامل معها مثل: المساهمين، الزبائن و الممولين... الخ فالنسب تعطي للمسير إمكانية الحكم على معلومات تساعد في اتخاذ و التعرف على مواطن ضعف و قوة المؤسسة و تقييم نتائج أعمالها و تحقق من صحة مركزها المالي سنة بعد أخرى كما يفيد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات و رسم البيانات و كذلك إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة.<sup>1</sup>

#### - أسس استخدام النسب في تقييم الأداء المالي:

هناك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند استخدام النسب كأداة للتقييم و المقصود هنا بالأسس هي الدلالات و الحدود التي يلتزم المحلل المالي بالعمل في إطارها و البقاء ضمن حدودها ليضمن أن توجه طاقاته التحليلية في وجهتها الصحيحة دون الدخول في متاهات و هذا يهدف إلى ضبط عملية التحليل و إبقائها ضمن المدى الذي يحقق الغاية المرجوة منها و من هذه الأسس:

- تحديد الهدف من عملية التحليل المالي بوضوح و بدقة حتى يساعد المحلل على فهم طبيعة عمله و لتسلسل المنطقي و الصحيح لعملية التحليل.
- تحديد نطاق البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التحليل من أجل تحديد مصادر البيانات التي سوف يستعين بها و القوائم المالية و تحديد الفترة الزمنية الخاضعة لعملية التحليل.
- تحديد الحدود الدنيا و القصوى المقبولة لكل نسبة لتكون النسبة مقبولة أو جيدة و متى تكون غير مقبولة.

<sup>1</sup> - زينة قمري، مداخلة حول واقع استخدام أساليب كمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية، بسكيكدة، و دورها في اتخاذ القرار، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2009، ص 7.

- وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة و ذلك لتفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعة.
- اختيار النسب حسب الهدف من التحليل بحيث يتم تحديد النسب التي تحقق الهدف المرجو من التحليل.
- تحديد المعنى الصحيح و التعبير الواقعي لما تعنيه نسبة و الدلائل والمؤشرات التي تسير عليها تلك النسبة.<sup>1</sup>

### ❖ أنواع النسب المالية المستخدمة في التحليل:

لقد صنفت النسب وفقا لنشاط أو المهمة المراد تقييمها داخل المؤسسة وقد قسمت إلى أربع مجموعات رئيسية:

(أ)- نسبة الهيكلية.

(ب)- نسبة المديونية.

(ج)- نسبة المردودية.

(د)- نسبة السيولة.

(أ)- نسبة الهيكلية:

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية للمؤسسة على مدى المتوسط والطويل , ويتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار المنتهجة من طرف المؤسسة.

أ - 1- نسبة التمويل الدائم:

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة ويدل على نسبة التغطية المالية لأصول الثابتة بواسطة الأصول الدائمة وتعطى بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{أموال دائمة/أصول ثابتة}}{\text{أصول ثابتة}}$$

<sup>1</sup> - زينة قمري ,مداخلة حول ,واقع استخدام أساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة ودورها في اتخاذ القرار كلية علوم الاقتصادية والتسيير , جامعة سكيكدة 2009-ص 8.

<sup>2</sup> - خميسي شبيحة ,التسيير المالي للمؤسسة ,دروس ومسائل محلولة ,دار هومة للطباعة ,الجزائر, 2010,ص 83.

- إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر و هذا يدل على حالة التوازن.

- إذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر و هذا يدل على حالة عدم التوازن ، لأن الأموال الدائمة و التي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة و بالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها و هي وضعية ليست سليمة.

- إذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه الرأس المال العامل الصافي تساوي صفر و هنا يدل على أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة و بالتالي لم يبق هامش و الذي يمثل رأس المال العامل الصافي و يستعمل في تمويل دورة الاستغلال.

#### 1-2 نسبة التمويل الذاتي:

تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة مواردها الخاصة و يعطي نسبة التمويل و الذاتي بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

تبين مدى إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموال خاصة<sup>1</sup>. إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد فإن رأس مال العامل الخاص مساوي للصفر ويعني ذلك أن الأصول ثابتة مغطاة بأموال الخاصة أما الدين طويل الأجل إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة و يكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.

- إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة , و هذا ما ليس مفيداً للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد و الأصول المتداولة ليس لها فوائد.<sup>2</sup>

#### ب - نسبة المديونية:

و هي النسب التي تقيس مدى الاستقلالية للمؤسسة ماليا ومدى قدرتها على تسديد ديونها.

<sup>1</sup>-زينة قمري مرجع سابق ، ص 9.

<sup>2</sup>- زينة قمري ,مرجع سبق ذكره، ص 9

ب-1- نسبة الاستقلالية المالية:

لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم.

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

يجب أن لا تنخفض النسبة عن 0.5 أي يجب أن تمثل الأموال الخاصة أقل من 52 % من مجموع الخصوم، و ألا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشككة بأكثر من 52 % من الديون.

ب-2 نسبة قابلية التسديد : تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

- إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير و بالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها.
- إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 (طبعاً منطقياً أنها أقل من الواحد ) معنى أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من النسبة 50% من مجموع أصولها و بالتالي فإن أكثر من 50 % من أصول المؤسسة ممولة بالديون.

ج - نسبة السيولة:

هي عبارة عن مجموعة النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة إلتزاماتها قصيرة المدى ,أو قدرة المؤسسة في مواجهة الإلتزاماتها قصيرة الأجل ,وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازها المالي قصير الأجل ,أي أنها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل و التعرف على درجة تداول عناصره وتقاس سيولة المؤسسة من خلال النسب والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>-مليلة زغيب ،ميلود بوشنتقير، التسيير المالي البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر - 2010،ص37.

ج-1- نسبة السيولة العامة :

و تسمى سيولة الرأس مال العامل و تبين هذه الأخيرة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ استحقاق وتعطى هذه العلاقة.

$$\text{نسبة السيولة} = \text{أصول متداولة} / \text{ديون قصيرة الأجل}$$

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها و تحقيق رأسمال عامل موجب.

● أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها الرأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها.

● أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة أو تخفيض ديونها القصيرة و زيادة أصولها المتداولة.<sup>1</sup>

ج-2- نسبة السيولة المخفضة المختصرة :

و تسمى السيولة المختصرة و هي تبين مدى تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \text{أصول متداولة} - \text{المخزون} / \text{ديون طويلة الأجل}$$

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة وإمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون القيم الجاهزة و الغير جاهزة تساوي نصف الديون القصيرة أو أقل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زينة قمري, مرجع سبق ذكره, ص11.

<sup>2</sup> - مليكة زغيب, بوشنقير ميلود, مرجع سبق ذكره, ص38.

ج-3- نسبة السيولة الحالية:

تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \text{قيم جاهزة} / \text{ديون قصيرة الأجل}$$

و حدودها بين 0.2 كحد أدنى و 0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من ممكن توظيفها في استخدامات أخرى و تعطى أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة و بقي الفائض منه جامد لم يستخدم.

ج-4- نسبة سيولة الأصول :

تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بجموع الأصول و تتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدها في المؤسسات التجارية غالباً أكبر من 0.5 و حتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة و تحقق أرباح و تعطى بالعلاقة.

$$\text{نسبة سيولة الأصول} = \text{الأصول المتداولة} / \text{مجموع الأصول}$$

فإن ارتفاع هذه النسبة يدل على أن المؤسسة تستثمر معظم أموالها في الأصول القابلة للتحويل إلى نقدية في المدى القصير و بالعكس انخفاضها يدل على ارتفاع قيمة الاستثمارات مما يعطى للمؤسسة إمكانية تحسين مردودها على مدى طويل.

د- نسبة المردودية:

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في إطار نشاطاتها و ينبغي أن تكون هذه المردودية دائمة لتحقيق أرباح متتالية، كما تقيس نسب المردودية نتائج النسب المالية حيث أنها تبين مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بالأداء الأنشطة كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات و القرارات التي اتخذتها المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة و الدفع المالي و هي بذلك تعطى إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لأداء المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زينة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 12، ص 13.

د - 1- نسبة المردودية المالية:

تعبّر عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة وتسمى أيضا معدل العائد على الأصول الخاضعة و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100 / \text{الأموال الخاصة}$$

كلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية و كلما قلت أو انعدمت كلما لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

د - 2- نسبة المردودية الاقتصادية :

تعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقارنة بين المؤسستين حيث الأرباح التي تحققها المؤسسة من عملياتها يجب أن تكون كافية و تسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتفقيذ عملياتها.

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100 / \text{مجموع الأصول}$$

د - 3- نسبة المردودية التجارية (معدل دوران الأصول الثابتة):

نقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطى X دينار من المبيعات و كلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبئا عليها و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100 / \text{الأصول الثابتة}$$

الفرع الثاني : تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية:

من اجل القيام بتقييم الأداء المالي انطلاقا بتحليل التوازنات المالية نلجأ إلى استخدام مؤشرات مالية للكشف عن توازن المؤسسة ومدى نجاح السياسة المالية المطبقة والمتمثلة في :

- رأس مال العامل.

- احتياجات الرأس المال العامل.

- الخزينة.

1- الرأس المال العامل:

يعرف الرأس المال العامل بأنه الفرق بين الأصول المتداولة ( أي مجموع الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة وفي فترة زمنية لا تتعدى السنة ) وبين الخصوم المتداولة ( التي تستحق الدفع خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة )<sup>1</sup>.

ويتم حساب الرأس المال العامل الذي نرسم له اختصاراً : ر م ع كما يلي:

$$\text{ر م ع} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

2- أنواع رأس المال العامل: ويمكن تقسيم الرأس مال العامل إلى أربعة أنواع:

- رأس مال العامل الإجمالي: هو مجموع الأصول المتداولة، لذا يرى بعض المحللين الماليين انه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما انه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى ويحسب به

$$\text{ر م ع الإجمالي} = \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة}$$

- رأس المال العامل الصافي :

هو الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة وهو ( ر م ع ) الذي رأيناه سابقاً و يحسب بـ:

$$\text{ر م ع الصافي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

- رأس المال العامل الخاص:

وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب بـ:

$$\text{ر م ع الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول المتداولة}$$

<sup>1</sup> - نعيمة شباح, دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, كلية علوم التسيير, غير منشورة, جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008, ص 69.

- رأس المال العامل الأجنبي:

هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل الأصول المتداولة ويحسب بـ:

$$\text{ر م ع م الأجنبي} = \text{ر م ع الصافي} - \text{ر م ع}$$

(4)- الاحتياجات من رأس المال العامل:

يمكن تعريف الاحتياج من رأس مال العامل على أنها رأس مال العامل الأمثل , أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة , والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري وتظهر هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

$$\text{إ ر م ع} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم غير جاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الاجل} - \text{سلفات})$$

(5)-الخزينة الصافية و كيفية حسابها:

الخزينة الصافية هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلال , أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً , والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية أنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة , وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة أي:

$$\text{خ ص} = \text{القيم الجاهزة} - \text{سلفات مصرفية}$$

$$\text{أو خ ص} = \text{ر م ع} - \text{إ ر م ع}$$

### خلاصة الفصل الثاني:

يشكل الأداء المالي للمؤسسة الضمان الرئيسي لبقائها و مدى تكيفها مع مختلف العوامل المؤثرة في أداؤها، حيث تستخدم مؤشرات لتقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق تحليل القوائم المالية التي تساعد في الكشف على النتائج المتحصل عليها مقارنة بالنتائج المتوقعة و من أجل تحقيق هذه النتائج يجب على المؤسسة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و تقييم الأداء المالي للمؤسسة و يتم تحقيقه من خلال أداء الرقابة لدورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

### خاتمة عامة:

تولي المؤسسات عموماً أهمية بالغة بشأن حماية أصولها وممتلكاتها و تحقيق الأهداف المرسومة و يظهر هذا خاصة بعد تطور الكبير الذي لمستته الحياة الاقتصادية في الآونة الأخيرة حيث أدى بها إلى ضرورة وجود نظام الفعال لرقابة الداخلية لمواجهة كل مايمكن أن يطرأ عليها من التغييرات باعتبار البيئة الاقتصادية تتميز بالتقلبات السريعة و المفاجئة.

و عليه يتوجب على المؤسسة أن توفر نظام الفعال للرقابة الداخلية من شاته المساهمة في الاكتشاف الانحرافات في الأداء و محاولة إيجاد الحلول من أجل حماية أصول و ممتلكاتها و تعزيز مكانتها. ومن خلال تناولنا لموضوع دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة الاقتصادية فقد حاولنا تسليط الضوء على كل من الرقابة الداخلية والأداء المالي و قد تم توصل في الأخير إلى مجموعة من نتائج و التوصيات و كذا بعض الاقتراحات .

### 1) - نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال من هذه الدراسة إلى جملة من نتائج منها:

- نظام الرقابة الداخلية هو جميع الإجراءات و السياسات التي تتبعها المؤسسة من أجل الحفاظ على أصولها و ضمان تحقيق أداء المالي جيد و الفعال، فالنظام الرقابة الداخلية بالا ضاف إلى كونه أداة لتشير فعالة هي أيضا أداة للوقاية لكل مايزعزع استقرار المؤسسة.

إن الالتزام بمكونات الرقابة الداخلية يضمن لمؤسسة تحقيق أهدافها.

- التزام بيئة الرقابة الداخلية يضمن للإدارة إدراك للهدف من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية و كذا التزام العاملين بالأخلاقيات و هو ما يضمن تحقيق أهدافها.

- نساهم مؤشرات الأداء المالي في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة و إعطاء تصورات مستقبلية لانحرافات الحاصلة في المستقبل.

### 2) - التوصيات :

استنادا لما تم توصل إليه من نتائج فإن الطالبة توصي بمايلي:

- ضرورة إعطاء الأداء المالي أهمية أكبر باعتباره يمثل صورة المؤسسة.

- الاهتمام بالتحقيق للالتزام بتقييم الدوري للأداء المالي و تحديد الانحرافات.

## الخاتمة عامة

---

-إعطاء أهمية أكبر لأنظمة الرقابة في المؤسسة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب  
لنفاذي النتائج السلبية .

### 3- أفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع الرقابة الداخلية و الأداء المالي ذو أهمية بالغة بالنسبة لأي المؤسسة كانت لدى تقترح مايلي :
- إجراء الدراسة ميدانية حول دور الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر.
  - إجراء الدراسة ميدانية حول دور الرقابة الداخلية في دعم الحوكمة.
  - إجراء دراسة الميدانية حول دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي.

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
23	مكونات الرقابة الداخلية:.....	(1-1)
72	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنس:.....	(1-3)
73	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المستوى العلمي:.....	(2-3)
73	توزيع عينة حسب المتغير التخصص العلمي:.....	(3-3)
74	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفة:.....	(4-3)
74	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الخبرة المهنية:.....	(5-3)
75	مقياس ليكارات الخماسي:.....	(7-3)
75	معايير تحديد درجة الموافقة:.....	(8-3)
76	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول -2014 [.....:2013]	(9-3)
76	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم -2014 [.....:2013]	(10-3)
76	نسبة الهيكلية المالية للمؤسسة لسنتين: -2014 [.....:2013]	(11-3)
77	نسبة المديونية للمؤسسة لسنتين -2014 [.....:2013]	(12-3)

	.....:2013]	
78	نسبة السيولة و المردودية المالية للمؤسسة لسنتين [2014-2013] .....	(13-3)
79	نسب المؤشرات المالية .....:	(14-3)
82-81	تحليل نتائج الدراسة للمحور الأول:.....	(15-3)
88-87	تحليل نتائج الدراسة للمحور الثاني:.....	(16-3)
94	نتائج اختبار T لفرضية الفرعية الأولى:.....	(17-3)
94	نتائج اختبار T لفرضية الثانية.....	(18-3)
95	نتائج اختبار T لفرضية الرئيسية.....	(19-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
06	مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية:.....	(1-1)
40	الأداء الخارجي و الداخلي:.....	(1-2)
50	علاقة الرقابة الداخلية بالأداء المالي: .....	(2-2)
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة: <i>EDIMCO</i> .....	(1-3)
72	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس:.....	(2-3)
73	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل: .....	(3-3)
73	تمثيل عينة الدراسة حسب المتغير التخصص العلمي:.....	(4-3)
74	تمثيل عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفة:.....	(5-3)
74	تمثيل عينة الدراسة حسب المتغير الخبرة:.....	(6-3)



### المقدمة العامة:

أدت التطورات التي شاهدها العالم إلى التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية و يظهر ذلك في النمو الكبير الذي شاهده المؤسسات الاقتصادية من حيث أنشطتها و تعدد و وظائفها و هذا ما فرض عليها مجموعة من الأدوات الرقابية التي تضمن لها الحفاظ على أصولها و ممتلكاتها كدأ تحسين الأداء و الاستخدام الأمثل لمواردها و الحد من المخاطر التي تهدد استمرارية المؤسسة.

ويعد النظام الرقابة الداخلية احد أهم الوسائل التي تتبعها جميع المؤسسات حيث يعتبر بمثابة خط دفاع الذي يحمى مصالح المساهمين و كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

و تجدر الإشارة في هذا المجال إن الإدارة الشركة هي المسئولة عن التصميم و تنفيذ نظم الرقابة الداخلية الذي يعبر على مدى صدق القوائم المالية التي يتم إعدادها و السهر على تصحيح و تقويم الأداء المالي بالمؤسسة و هو ما يوفر لها تأكيد عن مدى تحقيق أهدافها و نتيجة لتزايد الاهتمام بالمفهوم الرقابة الداخلي فقد جاءت هذه الدراسة لكشف عن الدور الذي تلعبه في تقييم الأداء المالي.

### الإشكالية :

إن أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة ، من خلال كفاءاتها و فعاليتها في استخدام مواردها ، و لدى يجب عليها محافظة على ممتلكاتها في سبيل تحقيق أعلى مرودية ز الحفاظ على مكانتها في السوق فلا بد للإدارة المؤسسة أن تصمم نظام رقابة فعال يضمن لها تحيقي الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة ، و من خلال ماسبق فإننا تطرح الإشكالية التالي:

كيف تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ذات أسهم *EDIMCO* و للإجابة على هذه الإشكالية لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

-مادا نعني بالرقابة الداخلية ؟

-هل تلتزم المؤسسة بالمكونات الداخلية من أجل تحقيق أهدافها؟

-مادا نعني بالأداء المالي و كيف يتم قياسه؟

-بأي الطرق تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة *EDIMCO* بمستغانم؟

### الفرضيات:

بناء على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة يمكننا تصور الفرضيات التالية التي تعد الايجابيات الأكثر احتمالا للدراسة التي من شأنها تفيها أو قبولها.

### الفرضية الرئيسية :

تساهم الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة *EDIMCO* .

### الفرضية الفرعية :

- تلتزم المؤسسة بمكونات الرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المتعددة .

- تلعب الرقابة الداخلية دورا كبيرا في تقييم الأداء المالي للمؤسسة .

- مبررات و دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا هذا الموضوع نوجزها فيما يلي:

-أهمية الموضوع و ضرورة وجوده في المؤسسة.

-محاولة تقديم فائدة علمية و مرجع علمي يستفيد منه دوى الاختصاص و كذا بالنسبة للمؤسسة

محل للدراسة.

- حاجة الماسة لرقابة الداخلية لمؤسسة لحماية أصولها و ممتلكاتها و تقييم أداءها.

- ميل الطالبة لإلمام بالجوانب البحث لأنه محل اهتمامها.

### أهداف الدراسة :

#### تهدف الدراسة إلى :

- بيان التطور التاريخي للرقابة الداخلية .

- تعرف على أهمية نظام الرقابة الداخلية و مقوماته و كذا إجراءاته و أهم مكوناته التي من شأنها ضمان تحقيق الأهداف.

- بيان أهمية الأداء المالي و كيفية قياسه.

- محاولة تقديم معلومات عن مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي.

### الأهمية :

تكمن أهمية الموضوع المختار إلى حاجة المؤسسة إلى نظام رقابي يساعدها على تحقيق أهدافها و الذي يعتبر أداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنه بالمؤسسة الاقتصادية نظر لكبر حجمها و توسع مشاربها و صعوبة التحكم في التسيير ها.

### تقسيم البحث:

نقسم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول تطبيقي مع المحافظة على التسلسل المنطقي و التدرج في طرح الأفكار حيث :

#### الفصل الأول : يضم مبحثين :

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: منهجية الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث : خصائص النظام الرقابة الداخلية.

#### الفصل الثاني : دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للأداء المالي

المبحث الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المالي.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة تسيير EDIMCO ممستغانم .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع مواد البناء مستغانم.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة EDIMCO و عرض الاستبيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي اطالعنا عليها يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي :

- 1) - مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير بعنوان -دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ، من أعداد بن قوة عمر . حيث تدور إشكالية رئيسية ماهية آليات دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ؟ و ما مدى فمالية و سلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 2)- مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير بعنوان فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، من إعداد شنايف نور الدين ، حيث تدور إشكالية رئيسية مامدى أهمية وجود نظام رقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- 3)-رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية بعنوان أساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية ، من إعداد السعيد يلوم، حيث تدور إشكالية رئيسية ، ماهي الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية؟

### حدود البحث:

### البعد الموضوعي:

تم التطرق في هذا البحث نظريا إلى دراسة الجوانب المتعلقة بالبعد المكاني جمع المعلومات لغرض الدراسة النظرية من المكتبات المتواجدة في كل من ولاية: الجزائر-سكيكدة-بسكرة.

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة EDIMCO بمستغانم.

### البعد الزمني:

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة اتحدنا مؤسسة *EDMCO* بمستغانم محل للدراسة تطبيقية و كان إجراء الدراسة من شهر 02 مارس 2016 إلى 30 ماي 2016.

### المنهج المتبع:

لقد اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي و التحليلي ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عرض المفاهيم و الأسس العامة لموضوع البحث.

و تم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل النتائج الدراسة الميدانية.

### صعوبات البحث مثلا :

- (1)- نقص المراجع خاصة في مجال البحث.
- (2)- مواجهة بعض الصعوبات فيما يتعلق بمعلومات حول المؤسسة محل الدراسة.